



**MESTRADO EM ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO E  
INTERNACIONALIZAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**O Impacto das Marcas Próprias  
na Distribuição Moderna em Portugal**

**RICARDO JORGE MONGE SEQUEIRA**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
Estratégia de Investimento e Internacionalização.

**Orientador**

Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho  
Professor Associado  
Instituto Superior de Gestão

**Lisboa, Maio de 2015**

# ÍNDICE

	<i>Páginas:</i>
<i>Agradecimentos</i>	5
<i>Abreviaturas e Glossário</i>	6
I. Resumo / <i>Abstract</i>	10
II. Introdução	12
III. Revisão da Literatura	16
1. – O conceito de marca	17
1.1. – A importância das marcas	17
1.2. – As marcas e o marketing	18
1.3. – As interpretações de marca	19
2. – As marcas próprias	20
2.1. – A história das marcas próprias	21
2.2. – A importância das marcas próprias para o mercado	24
2.3. – A produção e categorização dos produtos das marcas próprias	27
IV. Metodologia da Investigação	32
1. – Problemática da pesquisa	33
2. – Modelo de análise	36
3. – Método do estudo	36
4. – Técnicas de recolha de dados	38
V. Diferenciação e Posicionamento das Marcas Próprias	40
1. – As características das marcas próprias e o comportamento dos consumidores	40

2. – A evolução das marcas próprias e o impacto nas marcas dos fabricantes	43
3. – A distribuição moderna e os grandes grupos de distribuição	44
3.1. – Os canais de distribuição e as cadeias de fornecimento	46
3.2. – A grande distribuição e o comércio de retalho tradicional	48
3.3. – <i>Cash &amp; carry</i> : os grossistas do setor da distribuição	50
3.4. – A concentração da distribuição e a propagação das marcas próprias	51
4. – O efeito das condições económicas no consumo de marcas próprias	54
VI. Conclusões	58
<i>Bibliografia e Webgrafia</i>	68
<i>Anexos</i>	76
ANEXO 1 – As Interpretações de uma Marca	76
ANEXO 2 – Produtos de Marcas Próprias e de Marcas dos Fabricantes	80
ANEXO 3 – Gamas e Categorias de Produtos com Marcas Próprias	82
ANEXO 4 – As Quatro Gerações Cronológicas das Marcas Próprias	84
ANEXO 5 – Os Grandes Grupos de Distribuição	86
ANEXO 6 – <i>Ranking</i> dos Top 250 Retalhista em 2012	90
ANEXO 7 – Lojas de Proximidade, <i>Cash &amp; Carry</i> e Outras Insígnias dos Grandes Grupos de Distribuição	92
ANEXO 8 – Volume de Negócios e Volume da Quota de Mercado das Marcas Próprias	94

# ÍNDICE DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Páginas:

## FIGURAS

Figura 1 – Produtos de Marca Própria	80
Figura 2 – Produtos de Marcas do Fabricante	80
Figura 3 – Produtos <i>Premium</i> de Marca Própria	82
Figura 4 – Produtos de Primeiro Preço de Marca Própria	82
Figura 5 – Marcas Próprias do Pingo Doce por Categorias de Produtos	83
Figura 6 – Cabaz de Produtos da Marca Própria do Continente	83
Figura 7 – Lojas de Proximidade das Insígnias Amanhecer e Meu Super	92
Figura 8 – <i>Cash &amp; Carry</i> das Insígnias Recheio e Makro	93
Figura 9 – Algumas Insígnias dos Grupos Sonae, Jerónimo Martins, Intermarché e Auchan	93
Figura 10 – Volume de Negócios em % PIB entre os Anos 2007-2011	94
Figura 11 – Volume de Negócios por Setor no Ano 2011	95
Figura 12 – Volume da Quota de Mercado das Marcas Próprias por País no Ano 2013	95

## QUADROS

Quadro 1 – Algumas definições de Marca	17
Quadro 2 – Espectro das interpretações da marca	76
Quadro 3 – As Quatros Gerações que Classificam as Marcas Próprias	84
Quadro 4 – Os Principais Grandes Grupos de Distribuição	86

## TABELAS

Tabela 1 – <i>Ranking</i> dos Top 10 Retalhistas Europeus no Ano 2012	90
Tabela 2 – <i>Ranking</i> dos Top 10 Retalhistas Mundiais no Ano 2012	91
Tabela 3 – Perfis dos Top 250 Retalhistas Mundiais em cada Região/País no Ano 2012	91

## **Agradecimentos**

Quero começar por deixar o meu apreço junto a todos aqueles que me apoiaram e contribuíram de algum modo para a concretização da presente dissertação de mestrado para obtenção do Grau de Mestre, às quais, sem exceção, pretendo agradecer sinceramente.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família e aos meus amigos mais próximos, que me motivaram e deram força continuamente para prosseguir com a elaboração deste projeto de investigação.

Em segundo lugar quero agradecer especialmente ao Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, que generosamente disponibilizou-se para orientar e acompanhar, de forma rigorosa e esclarecedora, a realização de todo o processo de investigação, como também, pelas críticas e sugestões relevantes feitas ao longo de todo este período.

O meu muito obrigado a todos eles que me ajudarem com este desafio.

## **Abreviaturas**

**CC** – Comportamento do Consumidor (*consumer behaviour*).

**CE** – Condições Económicas (*economic environment*).

**CT** – Comércio de Retalho Tradicional (*traditional retail*).

**DM** – Distribuição Moderna (grande distribuição).

**GD** – Grupos de Distribuição (cadeias de distribuição).

**GGD** – Grandes Grupos de Distribuição (maiores cadeias de distribuição).

**MF** – Marcas do Fabricante (marcas do produtor, marcas do fornecedor, marcas líderes e marcas de topo ou apenas marcas).

**MP** – Marcas Próprias (marcas do distribuidor, marcas do retalhista, marcas da loja, marcas brancas ou marcas genéricas).

## **Glossário**

**Comportamento do Consumidor** – O comportamento do consumidor pode ser definido como: a interação dinâmica de afeto e cognição, de comportamento e do ambiente pelo qual os seres humanos conduzem os aspetos de troca das suas vidas; as ações evidentes do consumidor; e o comportamento e decisões dos consumidores no mercado de produtos e serviços, muitas vezes é usado para descrever o campo interdisciplinar do estudo científico que tenta compreender e descrever tal comportamento (*American Marketing Association – AMA*, 2014).

**Condições Económicas** – O ambiente económico engloba fatores como produtividade, renda, riqueza, inflação, balança de pagamentos, preços, pobreza, taxas de juros, crédito, transporte e emprego; é toda a envolvente económica que afeta os mercados de uma empresa e suas oportunidades (*AMA*, 2014).

**Comércio de Retalho Tradicional** – O comércio de retalho tradicional pode ser definido por um conjunto de características, tais como: a proximidade e comodidade nas compras; o atendimento personalizado e familiar; a especialização, experiência e confiança apresentada; a oferta de produtos predominantemente nacionais; o preço mais elevado e promoções reduzidas; a menor variedade e diversidade de produtos; as lojas com visual pouco atrativo; os horários pouco adequados aos consumidores; as poucas condições e garantias em termos de assistência pós-venda; e não investe muito em inovações (*Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição – APED*, 2004).

**Distribuição Moderna** – A grande distribuição pode ser definida como: uma preocupação de negócio que se especializa na realização de operações ou prestação de serviços que estão diretamente envolvidos com a compra e/ou venda de bens e todo o seu processo de fluxo entre o produtor e o consumidor (retalho); um conjunto de atividades de negócio desenvolvidas para realizar a troca de bens e serviços para propósitos pessoais, familiares, ou para o uso doméstico, sejam realizados em uma loja ou por alguma outra forma de venda (retalho); uma preocupação de negócios independente que opera como um elo de ligação entre os produtores e os consumidores finais ou usuários industriais, existindo assim, pelo menos dois tipos de intermediários, tais como os retalhistas e os grossistas (canais de distribuição); um sistema ou uma rede organizada que combina agências e instituições capazes de executar todas as funções necessárias para ligar os produtores com os consumidores finais e poder assim realizar a tarefa de marketing (canais de distribuição) (*AMA*, 2014).

**Grupos de Distribuição** – As cadeias de distribuição correspondem a todos os intermediários (retalhistas e grossistas) de grande dimensão, normalmente com vários estabelecimentos, que atuam no setor da distribuição, seja no mercado nacional ou internacional, e têm como principal objetivo a comercialização de um conjunto de marcas junto dos seus consumidores finais, de maneira a satisfazer as expectativas dos produtores (AMA, 2014).

**Grandes Grupos de Distribuição** – No setor da distribuição, segundo o *Ranking* APED em 2011, constatamos que as seis maiores cadeias de distribuição a operarem em Portugal são: Continente, Pingo Doce, Intermarché, Auchan, Lidl e Minipreço (Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição – APED, 2012).

**Marcas do Fabricante** – A marca é um nome, termo, *design*, símbolo, imagens, palavras ou qualquer outra característica que identifique um bem ou serviço de um vendedor, distinguindo-se assim dos bens e serviços de outros vendedores; deste modo, as MF são reconhecidas como verdadeiras marcas (AMA, 2014).

**Marcas Próprias** – A marca própria, ao contrário das marcas do fabricante, é uma marca utilizada para comercializar os produtos que pertencem a um revendedor, geralmente a um retalhista (AMA, 2014). Os produtos de Marca Própria (MP) definem-se como aqueles que correspondem a todas mercadorias vendidas sob a marca do retalhista, podendo essas marcas serem identificadas pelo nome do próprio retalhista ou por um nome criado exclusivamente pelo retalhista; no caso de o retalhista pertencer a um grupo de grossistas que detém as marcas, essas estarão disponíveis apenas para os membros do grupo (*Private Label Manufacturers Association* – PLMA, 2014).





## I. Resumo

As Marcas Próprias fornecidas pelas grandes superfícies dos Grupos de Distribuição surgiram como marcas simples e fracas. À medida que estas marcas começaram a crescer, ganharam novos contornos e desenvolveram as suas próprias características, evoluindo para marcas competitivas. As Marcas Próprias apresentam um impacto tendencialmente positivo no mercado, que tem levado a uma quota de mercado cada vez maior. Atualmente estas marcas são vistas como uma vantagem competitiva capaz de alcançar ainda mais consumidores.

Esta investigação tem como objetivo estudar a temática das Marcas Próprias, incluindo naturalmente as suas características e atributos como as principais interações que ocorrem na envolvente que as rodeia. Neste sentido, procuramos compreender como é que as características que compõem estes produtos, por exemplo o preço e a qualidade, podem influenciar o Comportamento da Consumidor. Os atributos destes produtos tendem a funcionar como instrumentos de diferenciação capazes de oferecer valor aos clientes e favorecer o seu posicionamento em relação à concorrência.

O que por sua vez, levou-nos a questionar sobre a competição acesa entre as Marcas Próprias e as Marcas do Fabricante, que começa pela disputa dos consumidores e estende-se à luta pelo controlo do canal de distribuição como pelo poder de negociação. Procuramos ainda, analisar como é que a propagação das Marcas Próprias e a concentração da Distribuição Moderna, principalmente pelos Grandes Grupos de Distribuição, se tem disseminado pelos diversos formatos de lojas. No decorrer desta pesquisa constatamos que outra variável pertinente que pode catapultar o consumo das Marcas Próprias corresponde às Condições Económicas em que se vive. Assim, a crise económica em Portugal pode ter ajudado a aumentar o volume de vendas das Marcas Próprias.

Assim, para que os Grupos de Distribuição continuem a aumentar a quota de mercado das suas Marcas Próprias e a beneficiar da sua rentabilidade, devem ajustar as suas estratégias às exigências do seu público-alvo e inovar nos atributos dos seus produtos de modo a comunicar uma proposta de mais valor e atingir a satisfação dos consumidores, promovendo uma imagem positiva e a formação de lealdade à loja.

**Palavras-chave:** Marcas Próprias; Marcas do Fabricante; Distribuição Moderna; Comércio Tradicional; Condições Económicas e Comportamento do Consumidor.

## **I. Abstract**

*The Private Label provided by supermarkets of Distribution Groups have emerged as simple and weak brands. As these brands began to grow, they start developing their own characteristics, evolving to competitive brands. Private Label have shown a positive impact on the market, which has led to an increasing market share. Currently these brands are seen as a competitive advantage able to reach even more consumers.*

*This research aims to study the theme of Private Label, including naturally their characteristics and attributes as the main interactions of the environment that surrounds them. In this sense, we try to understand how the characteristics of these products, for example the price and quality, can influence the consumer behaviour. The attributes of these products tend to function as instruments of differentiation able to provide value to customers and enhance its positioning relative to the competition.*

*That in turn led us to question about the competition between Private Label and Manufacturer Brands, starting with the dispute of consumers and going through the struggle for control of the distribution channel and the negotiating power. We also seek to analyse the Private Label spread and the concentration of Modern Distribution, mainly by Great Distribution Groups, that has been scattered by various store formats. In the course of this research we found other relevant variable that can accelerate the consumption of Private Label regard to the economic conditions in which we live. Thus, the economic crisis in Portugal may have helped increase the sales volume of Private Label.*

*So, for the Distribution Groups to continue increasing the market share of their Private Label and benefit of its profitability, should adjust their strategies to the needs of their target audience and innovate in the attributes of their products in order to communicate a proposal of more value and achieve customer satisfaction, promoting a positive image and the formation of loyalty to the store.*

**Keywords:** *Private Labels; Manufacturer Brands; Modern Distribution; Traditional Retail; Economic Environment and Consumer Behaviour.*

## II. Introdução

Este estudo procura compreender o universo das Marcas Próprias (MP) que, desde o seu aparecimento, tem vindo a conquistar cada vez mais consumidores. Como temos vindo a verificar ao longo dos anos, esta crescente propagação dos produtos de Marcas Próprias deve-se a diversas variáveis envolventes. Estas marcas à medida que se desenvolveram e começaram a diferenciar-se da concorrência, o seu posicionamento no mercado sofreu alterações e tem-se vindo a revelar um verdadeiro obstáculo para as Marcas do Fabricante (MF). Em Portugal, as Marcas Próprias têm demonstrado um crescimento exponencial, que segundo a *Private Label Manufacturers Association* – PLMA (2014) representa uma quota de mercado correspondente a 45%, encontrando-se acima da média europeia.

Neste cenário, os Grandes Grupos de Distribuição (GGD) utilizam as Marcas Próprias como uma estratégia para aumentar o seu volume de negócios e conseguirem uma rentabilidade maior, funcionando assim como um forte impulsionador para Distribuição Moderna (DM) (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Burt, 2000; Labeaga, Lado e Martos, 2007). Esta forte expansão tem conduzido à elevada concentração da Distribuição Moderna em Portugal, concomitantemente com a redução dos estabelecimentos do Comércio Tradicional (CT) (Lima, 2010).

A crise, em 2011, levou ao encerramento de diversos estabelecimentos comerciais que tendem a ser substituídos por novos modelos de comércio (com melhor gestão logística e maior portfólio de produtos) para atender ao novo perfil de consumidor (Carvalho, 2014). Outra variável que se tem manifestado pertinente na avaliação das Marcas Próprias diz respeito às Condições Económicas (CE). Pois, com a crise económica que o país atravessa, foi possível constatar um aumento nas vendas das Marcas Próprias (Quelch e Harding, 1996; Marques, 2009; Sethuraman e Gielens, 2014). Assim, é preciso encarar as Marcas Próprias como marcas capazes de cumprir as expectativas dos consumidores.

A criação de Marcas Próprias vieram favorecer os Grupos de Distribuição (GD), dotando-as de uma forte vantagem competitiva (Pinto, 2010). Torna-se assim necessário perceber os motivos que poderão estar por detrás do sucesso das Marcas Próprias, ou seja, as razões que levam os consumidores a optarem pelas Marcas Próprias em detrimento das Marcas do Fabricante. Atualmente, a quota de mercado das Marcas Próprias e as Marcas do Fabricante estão cada vez mais equiparadas, o que vem atribuir um maior esforço para se diferenciarem e oferecerem uma proposta de mais valor ao consumidor (Corstjens e Lal, 2000). Portanto, a procura pela satisfação dos clientes deve ser contínua, criando um vínculo

a longo prazo.

Considerando que a temática sobre as Marcas Próprias encontra-se diretamente envolvida com a Distribuição Moderna, torna-se importante relembrar o peso que os Grandes Grupos de Distribuição têm na economia nacional. Por este motivo tentamos estabelecer neste estudo um conjunto de evidências que podem ser relevantes. Assim, procuramos aprofundar o conhecimento sobre as Marcas Próprias e os fatores circundantes capazes de influenciar o Comportamento do Consumidor (CC) à compra de produtos de Marcas Próprias. Este conhecimento contribui para que os Grupos de Distribuição possam ajustar as suas estratégias às exigências do seu público-alvo e, assim, garantir a criação de valor.

Ao analisar o conhecimento empírico relativo a este tema, o objeto de estudo torna-se claro, passando pela tentativa de responder à pergunta: *“Se as Marcas Próprias continuarem em expansão e a propagar-se entre os consumidores, qual será o futuro das Marcas do Fabricante e de todo o setor da distribuição?”*. Com uma problemática muito vasta, foi necessário estruturar objetivos mais específicos de maneira a delimitar o estudo, que por sua vez deu origem a três questões de investigação, sendo estas:

**Q1:** *“Como é que as Marcas Própria influenciam o Comportamento do Consumidor?”*

**Q2:** *“Como é que as Marcas Própria influenciam as Marcas do Fabricante?”*

**Q3:** *“Como é que as Marcas Própria influenciam a Distribuição Moderna?”*

Com o objetivo de encontrar respostas para esta problemática que se desenvolve em torno das Marcas Próprias, dividiu-se o tema em cinco capítulos que serão descritos ao longo da investigação. Para já fica aqui um sumário destes capítulos:

**1.)** – O capítulo III é dedicado à revisão da literatura, onde podemos encontrar dois subcapítulos. O primeiro apresenta de forma breve o conceito de marca para que possamos ter um melhor entendimento sobre as Marcas Próprias. Neste subcapítulo a marca é descrita tendo em consideração a importância, o marketing e as interpretações que pode assumir conforme as diferentes perspetivas dos consumidores. No segundo subcapítulo daremos início ao enquadramento sobre a temática das Marcas Próprias, introduzindo o conceito de Marcas Próprias como a história da sua evolução. Também procuraremos identificar as principais vantagens das Marcas Próprias tanto para os distribuidores como para os consumidores, e para terminar caracterizaremos a produção e a categorização destas marcas.

**2.)** – A seguir à revisão de literatura, no capítulo IV, apresentaremos a metodologia empregada na investigação, explicando o seu procedimento a partir de quatro subcapítulos: o primeiro subcapítulo identifica a problemática e os objetivos do estudo; o segundo expõe o modelo de análise conceptual e as questões de investigação propostas; o terceiro subcapítulo descreve os métodos utilizados; e o quarto mostra as técnicas escolhidas para a recolha de dados. Para

## II. Introdução

esta investigação, optou-se por uma metodologia qualitativa do tipo descritivo, onde recorreremos às técnicas de observação e análise documental para a recolha de dados, aplicando uma abordagem indutiva.

**3.)** – A partir do capítulo V começaremos então a tentar responder, mais concretamente, às questões levantadas. Este capítulo divide-se assim em quatro subcapítulos. O primeiro começa por analisar as características e atributos dos produtos das Marcas Próprias. Deste modo pretendemos compreender como é que marcas se diferenciam das restantes e influenciam o Comportamento do Consumidor e o seu próprio posicionamento. Em seguida, o segundo subcapítulo, intitulado “A evolução das Marcas Próprias e o impacto nas Marcas do Fabricante” examina como é que o crescimento da quota de mercado afeta as Marcas do Fabricante e como estas tem correspondido a esta ameaça. No terceiro subcapítulo iremos apresentar a Distribuição Moderna e os Grandes Grupos de Distribuição que operam em Portugal, tendo em conta o impacto exercido pelas Marcas Próprias. Esta parte será apresentada em quatro pontos: “Os canais de distribuição e as cadeias de fornecimento”; “A Distribuição Moderna e o Comércio Tradicional”; “*Cash & carry*: os novos grossistas do setor da distribuição”; e “A concentração e a propagação das Marcas Próprias”. Prosseguindo para o último subcapítulo, este investiga como é que as Condições Económicas podem afetar o consumo das Marcas Próprias e beneficiar assim os Grupos de Distribuição. Considerando que a quantidade vendida de Marcas Próprias varia conforme os ciclos económicos, pois os consumidores estão mais propícios a adquirir produtos de Marcas Próprias em períodos de crise económica, como temos vindo a presenciar em Portugal.

**4.)** – Para encerrar a dissertação, temos o último capítulo (VI) desta pesquisa, sendo dedicado à discussão dos resultados obtidos e às principais conclusões encontradas, onde também indicaremos as limitações metodológicas e faremos referência a algumas recomendações.



### III. Revisão da Literatura

A revisão da literatura é um procedimento crítico e seletivo com objetivo de adquirir dados científicos na área de investigação desejada e tem a intenção de encontrar as respostas da problemática, contribuindo para a criação de novo conhecimento (Sousa e Baptista, 2011). Mas, para tal, é necessário contextualizar o estudo para que se possam identificar as prioridades da investigação e estabelecer comparações entre os factos que serão mencionados e as suas justificações.

Assim, a pesquisa bibliográfica de qualquer investigação é influenciada pelo conhecimento existente acerca de uma área científica específica na qual se insere a problemática. Ou seja, implica a recolha de informação escrita por terceiros sobre o tema pretendido e utiliza argumentos capazes de fundamentar o “*state of the art*” da obra (Sousa e Baptista, 2011). Para a recolha de todos estes dados, tivemos à nossa disponibilidade um conjunto de fontes bibliográficas, tais como: livros; revistas, artigos científicos, relatórios e estudos corporativos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento.

O enquadramento teórico que segue visa investigar a temática respetiva às Marcas Próprias (MP) e o impacto que esta têm no mercado, mais concretamente no mercado nacional. Neste sentido, surgiu a necessidade de analisar a relação recíproca que as MP tem com os consumidores e como esta influência o mercado de bens consumíveis. Como consequência, iremos também compreender como é que esta relação afeta o volume de negócios das marcas concorrentes e todo o setor de distribuição. Por fim, averiguaremos como é que as Condições Económicas (CE) geram alterações no Comportamento do Consumidor (CC) e como estas mudanças podem acentuar ainda mais esta panorâmica.

Neste contexto, a revisão da literatura apresentada encontra-se dividida em dois subcapítulos. O primeiro subcapítulo começa por introduzir uma breve definição de marca, para, no segundo subcapítulo podermos fazer uma apresentação das MP e, posteriormente, dos fatores de diferenciação e posicionamento que podem ou não favorecer o mercado.



## 1. – O conceito de marca

Antes de introduzirmos o conceito de Marca Própria (MP), é importante concetualizar primeiro o conceito de marca. Dito isto, é preciso compreender que o conceito de marca é um tema vasto, e, embora existam varias definições, todas elas têm a mesma base, tal como podemos constatar no Quadro 1.

**Quadro 1 – Algumas definições de Marca**

<b>Definições de Marca</b>	<b>Fonte</b>
<i>“Uma marca registrada ou marca é um sinal distintivo que identifica determinados bens ou serviços que são produzidos ou fornecidos por uma certa pessoa ou empresa.”</i>	OMPI, 2014
<i>“A marca é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas.”</i>	INPI, 2014

*Fonte: Organização Mundial da Propriedade Intelectual – OMPI (2014); Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI (2014)*

Concordando, para Kotler e Keller (2011), a marca pode ser definida pela representação de um produto ou serviço com atributos associados que acrescentam dimensões que os permite diferenciarem-se de outros produtos ou serviços criados para satisfazer uma mesma necessidade. Os autores referem ainda que as diferenças entre as marcas podem estar relacionadas com o desempenho do produto (funcionais, racionais ou tangíveis) ou com o que a marca representa (simbólicas, emocionais ou intangíveis) (Kotler e Keller, 2011).

Podemos constatar que as marcas, para além de permitirem que as empresas possam distinguir os seus produtos e serviços dos da concorrência, podem também transmitir valor e apresentarem-se como um ativo intangível (Kotler, 2011). Deste modo, atribuir uma marca é criar uma diferença, ou seja, é um modo de uma empresa demarcar os seus produtos dos da concorrência. Como qualquer nome próprio, a marca indica um ser único, dá um cunho da empresa ao produto, em que a empresa assume o compromisso com o consumidor de o satisfazer, tornando-se credível e fidelizando-o (Kapferer, 2007).

### 1.1. – A importância das marcas

As marcas desde de sempre desempenharam um papel importante na atividade comercial, mas foi a partir do Séc. XX que a marca e as suas componentes passaram a desempenhar um papel fundamental no contexto da atividade económica (Aaker, 1991). Conforme Keller e

Lehmann (2006), a função básica das marcas reside na identificação das ofertas de uma empresa, podendo simplificar a escolha dos clientes, reduzir o risco, gerar confiança e prometer um certo nível de qualidade. Permitem também às empresas determinar a eficiência dos esforços de marketing como a publicidade e colocação no canal de distribuição, bem como proteger legalmente características únicas dos seus produtos ou serviços e associá-las à marca. Por outras palavras, a marca ajuda a promover o vendedor e a protegê-lo de imitações.

As marcas, como sabemos, desempenham um papel importante para os consumidores, pois constituem-se como um testemunho acerca daqueles que as usam ou experimentam, sendo utilizadas num determinado contexto ou ambiente social (Aaker, 1995). Do ponto de vista da organização, outro papel importante das marcas é o impacto exercido nomeadamente nas pessoas, valores e programas que a incorporam, sendo muito mais que apenas produtos e serviços (Freling, Crosno e Henard, 2011).

Deste modo, Keller (2012) defende que as marcas podem também ser uma fonte de vantagem competitiva para a empresa e uma fonte de retornos financeiros. Aaker (1991) acrescenta que o valor que a marca representa para uma empresa é indescritível, derivado das dificuldades que existem em construir e estabelecer as marcas, o que é resultado dos elevados custos da publicidade e da distribuição, como também da elevada proliferação de marcas no mercado.

#### **1.2. – As marcas e o marketing**

Na construção de uma marca, o mercado tem uma importância especial, ou seja, os clientes são a principal preocupação. Keller (2012) defende que cabe às empresas promover a criação da marca através de programas de marketing e outras atividades, pois em última instância, a marca é qualquer coisa que reside na mente dos consumidores, pois reflete as suas perceções e suscetibilidades. Ou seja, o modo como a marca comunica a sua utilidade em termos funcionais e emocionais, depende de estratégias de marketing capazes de potenciar associações favoráveis que contribuam a longo prazo na notoriedade da marca (Keller, 2012). Sendo a notoriedade o estado do que é considerado digno de distinção, ou seja, é a reputação resultante do talento ou do mérito.

A reputação surge das perceções que as pessoas têm de um indivíduo, de um organismo, de uma empresa, de uma cidade ou de um país, sendo um fator importante em muitos campos. A reputação é a *“perceção que os diferentes stakeholders têm sobre uma instituição e uma*

*marca no que respeita a visão, liderança, desempenho económico e financeiro, qualidade de produtos e serviços, cultura de gestão, ambiente de trabalho, ética e responsabilidade social*” (Carvalho, 2011). A reputação é considerado um ativo intangível que influencia os resultados das instituições, contribuindo financeiramente para o valor global de uma marca. A reputação trata-se de um “*conceito que tenderá a desfrutar de maior notoriedade*” (Carvalho, 2011).

Por isso, quando nos referimos ao marketing é necessário compreender a sua dimensão e importância no meio-envolvente. A *American Marketing Association* – AMA (2014) descreve o marketing como “*a atividade, o conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral*”. Lencastre (2007) define o marketing como a gestão das relações de troca de uma pessoa, física ou jurídica, junto dos seus diversos públicos, diferenciando-a da concorrência em busca da satisfação do consumidor final.

A pesquisa de marketing pode ser assim caracterizada como a função que liga o público-alvo com o comerciante através de informações necessárias e específicas que são usadas para: identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; monitorizar e avaliar as ações e o desempenho de marketing; projetar e implementar métodos para coletar dados e melhorar a compreensão do marketing como processo; e por fim analisar os resultados e comunicar os seus achados e implicações (AMA, 2014).

Face ao apresentado, é indiscutível o foco do marketing moderno na diferenciação das marcas e, conseqüentemente, na disputa pela atenção da mente do consumidor. Por isso é que as marcas já estabelecidas no mercado e reconhecidas pelo consumidor tendem a alcançar mais valor (Aaker, 1991).

#### **1.3. – As interpretações de marca**

Para além de se conhecer o conceito de uma marca é necessário entender a sua perceção, ou seja, aquilo que de facto ela representa. Existem muitas interpretações do que é uma marca. Segundo Chernatony (2010), pudemos identificar 14 interpretações com diferentes características associadas. Para facilitar a apreciação da variedade de interpretações, estas apresentam-se agrupadas em três categorias (ver Quadro 2 no Anexo 1):

**1.)** – Na perspetiva *input* (os gestores devem salientar a marca de maneira a direcionar os recursos para influenciar os clientes) a marca pode ser interpretada como: “*um logo, um instrumento legal, uma empresa, uma abreviatura, um redutor de risco, um posicionamento, uma personalidade, um conjunto de valores, uma visão, um valor acrescentado, uma*

*identidade*”;

2.) – Na perspectiva *output* (interpretações e considerações dos consumidores ajudam as marcas a alcançar os consumidores com mais sucesso) a marca pode ser interpretada como: “*uma imagem, um relacionamento*”;

3.) – Na perspectiva temporal (reconhecendo a sua natureza evolutiva) a marca pode ser interpretada como: “*uma evolução*”.

As marcas são ofertas complexas que assumem significados diferentes conforme os consumidores e, que no final residem na mente destes (Chernatony, 2010). O modelo das interpretações da marca descritas no Quadro 2 no Anexo 1, fornecem a base para a gestão da própria marca, permitindo a sua evolução através do equilíbrio entre as perspectivas *input* e *output*, minimizando as lacunas. Através do monitoramento das percepções dos clientes acerca da marca, a empresa pode retificar os *inputs*, corrigindo as lacunas e reforçar os fatores relevantes para os clientes-alvo (Chernatony, 2010).

## 2. – As marcas próprias

As Marcas Próprias (MP), também conhecidas como marcas de distribuidor, marcas do retalhista, marcas da loja, marcas privadas, ou marcas brancas, são marcas criadas, controladas e vendidas exclusivamente por um retalhista, com a função de identificar os produtos que detém (Liu e Wang, 2008; Sethuraman e Gielens, 2014). Apesar de o termo “marca branca” ser utilizado com mais frequência pelo consumidor português, nesta investigação foi utilizado o termo “marca própria” (MP), pois é a gíria mais comum no meio empresarial. Já em inglês, as designações que se destacam são “*private label*” e “*store brand*”.

A definição de MP tem evoluído significativamente ao longo do tempo. Tradicionalmente, os produtos de MP (ver Figura 1 no Anexo 2) representam um segmento de artigos genéricos no seu sortido que são comercializados com grande rotação sobre a alçada da insígnia que as distribui, competindo com as Marcas do Fabricante (MF) através da sua proposta de boa relação entre preço e qualidade (Mullick-Kanwar, 2013). Por outras palavras, podemos compreender as MP como uma derivação da marca que está ligada aos pontos de venda, que é entendida como o “produto dos distribuidores” e que é capaz de incorporar a “personalidade” da loja distribuidora e do distribuidor como um todo (Aiello e Donvito, 2008).

A PLMA (2014) define os “*produtos de MP como aqueles que correspondem a todas mercadorias vendidas sob a marca do retalhista, podendo essas marcas serem identificadas pelo nome do próprio retalhista ou por um nome criado exclusivamente pelo retalhista. Em alguns casos, o retalhista pode pertencer a um grupo de grossistas que detém marcas que estão disponíveis apenas para os membros do grupo.*”

De facto, são várias as estratégias associadas à denominação das MP. Desde da utilização de determinadas insígnias dos Grupos de Distribuição (GD) para designar as suas marcas ou apenas certas categorias, havendo ainda a possibilidade de criar designações de marcas independentes com a função de diferenciar as gamas no seio das suas MP, consoante a qualidade oferecida (Juhl, Esbjerg, Grunert, Bech-Larsen, e Brunso, 2006). Por exemplo, os GD lançam no mercado MP detentoras dos produtos *gourmet* (ver Figura 3 no Anexo 3), numa tentativa de elevar o patamar da qualidade e de oferecer maior variedade de produtos de eleição ao consumidor, promovendo assim a concorrência entre os retalhistas e os fabricantes (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica – ASAE, 2014).

Ao contrário do que acontece com as MF, as MP são as únicas marcas em que o distribuidor é responsável por todas as decisões, quer pelo posicionamento, pela promoção, pela colocação nas prateleiras, pelo *design* das embalagens, pelo preço e também pela qualidade e definição na natureza do produto (Morton e Zettelmeyer, 2004). Estas marcas propõem características de diferenciação capazes de alterar o posicionamento concorrencial dos GD e de aumentar a satisfação dos consumidores, através de preços mais baixos, mantendo a qualidade dos produtos. Desta maneira, as MP conseguem fazer face às MF, como também diferenciarem-se dos produtos de Primeiro-Preço (ver Figura 4 no Anexo 3), que são produtos de gama baixa a preços muito competitivos.

#### **2.1. – A história das marcas próprias**

As Marcas Próprias (MP) não são um fenómeno recente e nas últimas décadas do Séc. XX ganharam um papel dominante em relação às Marcas do Fabricante (MF) (Aaker, 1991). É difícil determinar com precisão onde e quando nasceram as MP, mas desde muito cedo que os retalhistas introduziram estas marcas na sua gama de produtos. Em alguns casos, podemos identificar que existem produtos de MP que são comercializados a mais de um século (Salgueiro, 1998).

As MP surgiram pela primeira vez na Europa, e ganharam mais notoriedade no período pós-guerra, sob a forma de produtos de qualidade inferior a um preço baixo. O seu

posicionamento era exclusivamente direcionado às classes com menor poder de compra e era também um modo dos fornecedores escoarem os seus produtos com menor qualidade (Dias, 2008).

Em Portugal, o primeiro aparecimento das MP verificou-se nos produtos dos Grupos de Distribuição (GD). Foi a Companhia Portuguesa de Hipermercados S.A., detentora das cadeias de supermercados e hipermercados Pão de Açúcar e Jumbo, que lançou os primeiros produtos de MP em 1984 (Carvalho e Cunha, 1998; Cachinho, 2002). As outras cadeias de retalho lançaram as suas MP mais tarde. As do Minipreço e Intermarché surgiram em 1990 e um ano depois, foi a vez da cadeia Continente e do Grupo Jerónimo Martins (Cachinho, 2002).

Segundo a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica – ASAE (2014), podemos dizer que a proliferação dos supermercados e hipermercados como espaços de comércio de produtos alimentares, foi o que mais contribuiu para o desenvolvimento das MP, aumentando assim o seu nível de aceitação. Isto permitiu que existisse um aumento de confiança na marca da cadeia de distribuição, como também das suas MP (Spinelli, Giraldi e Campomar, 2006).

Quando os produtos das MP surgiram, a principal preocupação dos distribuidores centrava-se, essencialmente, na satisfação das necessidades básicas dos consumidores, aproveitando muitas vezes a notoriedade dos produtos líderes e dos lineares da distribuição. Inicialmente, os critérios de qualidade não eram muito rigorosos e não se verificava uma grande preocupação no que tocava à imagem, tal como ao desinvestimento em embalagem, inovação e comunicação. Neste contexto, as MP eram comercializadas a um preço inferior ao das MF, tornando o preço no elemento diferenciador nas estratégias seguidas pelos distribuidores (Salgueiro, 1998; Lambin e Schuiling, 2012).

Na altura do seu aparecimento, as MP não possuíam algumas características próprias, como por exemplo, a ausência de cor e imagem com embalagens mais simples e sem rótulos. Esta falta de identificação da marca é que deu origem às expressões como “genéricos” ou “marcas brancas”. As MP para se posicionarem no mercado adotaram estratégias que se centravam na ideia de que os clientes apenas querem comprar o produto e não a sua embalagem ou publicidade (Salgueiro, 1998).

Os consumidores desta época associavam este tipo de marcas a produtos genéricos, vistos como alternativa similar, mais baratos, diferenciando-se, essencialmente, pelo melhor preço e a sua menor qualidade (Hotch, 1996; Karray e Martin-Herran, 2009; Castelo

e Batista, 2010). Assim, as diferenças de preço eram verificadas e reconhecidas pelos consumidores, variando entre os 30% e os 50% quando comparadas com as MF (Kotler e Keller, 2011).

Posteriormente, no final dos anos 70, os produtos passaram a ter uma marca associada, mas os padrões de qualidade continuaram baixos. A partir desse ponto, a estratégia das MP foi copiar os produtos dos líderes de mercado, mantendo o preço mais baixo como principal atributo. O consumidor podia assim continuar adquirir um produto muito similar ao da MF a um preço muito inferior ao produto original (Boutsouki, Zotos, e Masouti, 2008).

No início dos anos 80, as MP à mercê dos novos processos de fabricação tecnologicamente mais avançados, puderam expandir-se internacionalmente, generalizando as MP e solidificando o setor de retalho (Kumar e Steenkamp, 2007). Como já sabemos, as MP quando foram desenvolvidas eram associadas a estratégias de baixo custo para poderem competir com as outras marcas, de modo a atrair os consumidores mais sensíveis ao preço. Mas durante os anos 80, as estratégias de qualidade das MP começaram a ser alteradas, assumindo-se como substitutas próximas das MF (Bergès-Sennou, Hassan e Monier-Dilham, 2013).

Porém, as MF, com a principal preocupação de combater o consumo das MP, despoletam ações de marketing e publicidade para promover e comunicar a qualidade presente nos produtos das suas marcas líderes. Os consumidores reagem a estas ações e passam a procurar estas marcas, prestando cada vez mais atenção à sua qualidade. É precisamente nesta altura, que as MP veem-se obrigadas a usar outros argumentos para além do preço (Chernatony, McDonald e Wallace, 2011). Por sua vez, isto fez com que as MP, através de uma compensação da margem de lucro, lançassem uma estratégia com a finalidade de competir com condições iguais às marcas de topo (Neto, 2001).

Já nos anos 90, emergiu uma nova geração de MP com produtos inovadores e com valores agregados, como por exemplo, a saúde, o bem-estar, a preocupação ambiental, que levaram à conquista da confiança dos consumidores. As MP estenderam a sua gama de produtos, desde dos bens básicos de grande consumo, como papel higiénico e congelados, a produtos mais sofisticados, tais como cosméticos e produtos naturais (Boutsouki, Zotos, e Masouti, 2008).

Em suma, a literatura sugere a existência de uma sequência evolutiva no desenvolvimento das MP que indica a existência de quatro gerações que classificam as MP (ver Quadro 3 no Anexo 4), apresentando diferenças nas características dos produtos, na tecnologia imputada no processo de produção, no posicionamento de mercado e motivação do consumidor para

a compra dos produtos das MP (Burt, 2000).

Concluimos assim, que as MP progrediram de produtos sem nome, associados a uma qualidade fraca e a um preço baixo, para marcas que os GD ostentam como detentoras de produtos de qualidade idêntica às MF mas com um preço substancialmente mais baixo. Com a evolução das MP, os consumidores passaram a ter mais opções de escolha no momento de decisão de compra, e os retalhistas deixaram de ser apenas distribuidores, passando a desenvolver, comunicar ou até mesmo fabricar os produtos, e capazes de sentir a necessidade de estudar os seus consumidores.

Neste sentido, marcas que inicialmente não tinham nome, têm atualmente posicionamento, identidade e público-alvo definidos. O preço continua a ser um atributo muito valorizado dos produtos de MP, mas a sua qualidade, inovação e benefícios adquiriram uma importância crescente para os consumidores. Hoje, as MP já fazem parte do quotidiano dos consumidores portugueses e a sua presença no mercado tem revelado que são bastante procuradas (ASAE, 2014).

## **2.2. – A importância das marcas próprias para o mercado**

A literatura sugere que as Marcas Próprias (MP) trazem benefícios para retalhistas, produtores e consumidores. Contudo, dado o âmbito desta investigação, apenas serão demonstradas as algumas vantagens que as MP trazem para os distribuidores e para os consumidores. O papel desempenhado por estas marcas desenvolveu-se e ganhou novos contornos, na medida em que as MP aumentam a rentabilidade do negócio e promovem a diferenciação face à concorrência (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Burt, 2000; Corstjens e Lal, 2000).

As MP são uma ferramenta de grande importância na criação de lealdade à loja e concedem aos retalhistas um maior poder e capacidade negocial com os produtores. Perante o sucesso e conseqüente crescimento de quota de mercado das MP, os produtores são confrontados com a necessidade de estarem mais disponíveis para negociar o preço e outras concessões com o distribuidor (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Burt, 2000; Corstjens e Lal, 2000).

Como averiguado anteriormente, o sucesso alcançado pelas MP deve-se essencialmente à vantagem dos preços mais baixos que apresenta em relação aos produtos de Marcas do Fabricante (MF). Os preços que estas marcas apresentam resulta de diversos fatores, como: o aumento do poder dos distribuidores sobre os produtores, levando à renegociação por um



preço mais baixo; os produtos não têm custos de entrada nos pontos de venda e os custos de produção, as embalagens e outros custos em geral são mais baixos; e não necessitam de muitos investimentos em publicidade e marketing porque quando comunicam a sua insígnia estão também a comunicar a marca dos seus produtos (Ailawadi, Neslin e Gedenk, 2001; Gabrielsen e Sorgard, 2007; Lima, 2008; Chaniotakis, Lymperopoulos e Soureli, 2009).

Neste sentido, vários autores concordam que o desenvolvimento das MP desempenham diversos benefícios para os retalhistas, como por exemplo (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Lee, 2004):

- 1.) – Os custos associados ao lançamento e distribuição de novos produtos das MP são inferiores aos das MF ou convencionais;
- 2.) – As MP têm a exclusividade legal dos produtos e estão livres de restrições no que diz respeito aos métodos de exposição, promoção ou preço, podendo escolher a prateleira onde coloca os seus produtos e definir o preço e promoções;
- 3.) – As MP apresentam produtos de qualidade satisfatória a preços mais acessíveis, permitindo que o retalhista obtenha margens de lucro maiores do que as do fabricante;
- 4.) – As MP possibilitam que os distribuidores possam ter uma gestão mais rentável das suas marcas e disporem de orçamentos mais generosos para investir em publicidade;
- 5.) – Os retalhistas podem construir imagens peculiares das lojas com as suas MP, e por outro lado, as MP podem utilizar uma imagem forte e exclusiva como a da loja para aumentar o valor percebido, a satisfação do cliente e desenvolver a lealdade com o consumidor.

Seguindo este raciocínio, Cardoso (2000) conclui que os *“objetivos perseguidos com o desenvolvimento da MP passam por: reduzir o poder dos fabricantes; eliminar pequenos concorrentes, incapazes de competir com base nos preços; melhorar as margens e a beneficiar a imagem, trabalhando o produto não só ao nível do preço mas também da qualidade”*.

Na perspetiva de quem comercializa, as MP assumem-se como marcas competitivas, no sentido de permitirem: uma melhor gestão no desenvolvimento de novos produtos; uma proteção legal associada ao seu registo; a identificação e diferenciação dos seus produtos garantindo aos consumidores a constância da qualidade proposta; e o aumento da competitividade, que funciona igualmente como um valor institucional, suscitando sentimentos de pertença aos colaboradores, atração no recrutamento e valorização bolsista na comunicação financeira e comercial. Por outras palavras, as MP são marcas na sua plenitude (Kapferer, 2012).

Para Steenkamp e Dekimpe (1997), o crescimento das MP também traduz-se em vários benefícios para o consumidor, tais como:

- 1.) – O consumidor tem acesso a uma vasta variedade de produtos que apresentam uma elevada qualidade;
- 2.) – O preço final do seu cesto de compras é mais baixo;
- 3.) – A existência de uma MP consistente na sua qualidade em diversas categorias de produtos facilita o processo e a experiência de compra aos consumidores que tenham desenvolvido lealdade à loja.

Deste modo os consumidores conseguem, através das MP, comprar produtos de qualidade, ter maior variedade e ainda poupar dinheiro e tempo, sem terem de estar constantemente à procura de promoções. Na sua generalidade, os produtos de MP são semelhantes aos das MF, e uma vez que o nome do retalhista está na embalagem, o consumidor assegura-se de que o produto preenche os requisitos e especificações de qualidade do retalhista (PLMA, 2014). Para melhorar, a qualidade dos produtos destas marcas passaram a ser fiscalizados da mesma forma que os restantes produtos. (Semanário Económico, 2009).

Diversos estudos sugerem que as MP são menos dispendiosas que as MF, sendo em média 31% mais baratas, com diferenças ao nível de preço que podem variar entre os 10% e os 40% (Ailawadi, Neslin e Gedenk, 2001; Cardoso e Alves, 2008; Symphony IRI Group, 2011). Em Portugal, o preço das MP pelos cálculos da DECO é, em média, 30% mais baixo do que o preço das MF, sendo para muitos consumidores a escolha mais acertada (TVI 24, 2011). Esta redução do preço é proporcionada por uma cadeia de abastecimento mais curta e eficiente, com acordos entre fornecedor e distribuidor que permitem escoar os produtos de forma regular e com custos de armazenamento e distribuição baixos, que, por sua vez, reflete-se no preço baixo que o consumidor final irá pagar pelos produtos (Dias, 2008).

Assim, o preço é particularmente significativo para os consumidores que possuem rendimentos familiares baixos, especialmente em momentos de crise económica, onde os consumidores procuram pela melhor relação preço-qualidade na hora de escolher os produtos (ASAE, 2014). Logo, quando o consumidor compara os produtos de MP e os de MF, certifica-se que as MP oferecem um preço substancialmente mais baixo e uma qualidade semelhante, o que permite poupar e obter mais valor pelo dinheiro gasto (Chavadi e Kokatnur, 2008).

Observa-se, ainda, que alguns consumidores apesar de leais às MF afirmam considerar a troca para os produtos de MP se existir uma diferença de preço substancial e um nível de qualidade igual ou superior aos produtos de MF (Gabrielsen e Sorgard, 2007; Hyman, Kopf e

Lee, 2010). Mas se as MP e as MF compartilharem o mesmo preço, o consumidor adquire com maior certeza as MF, pois considera que têm um valor superior por serem percebidas como marcas de melhor qualidade (Aggarwal e Cha, 1998).

As MP têm como função principal servir como arma de defesa contra as MF (Kapferer, 2012). Podemos dizer assim, que a propagação das MP fez com que estas emergissem como uma arma fulcral para os retalhistas, pois iniciaram um papel dominante quer na batalha pelo controlo do canal de distribuição, quer pela fidelização do consumidor (Pepe, 2008).

#### **2.3. – A produção e categorização dos produtos das marcas próprias**

Quanto à produção dos produtos de Marcas Próprias (MP), conforme descrito pela PLMA (2014), podemos categorizar os produtores de MP em quatro tipos. As MP são fabricadas por grandes marcas que utilizam o seu conhecimento e capacidade de produção para fornecer os Grupos de Distribuição (GD); por pequenos ou médios produtores que, muitas vezes, fabricam exclusivamente estes produtos; por fabricantes de outras marcas que produzem MP apenas para alguns segmentos; e por GD que produzem os seus próprios produtos.

De acordo com Dias (2008) os Grandes Grupos de Distribuição (GGD) em Portugal, quer sejam grossistas ou retalhistas, são proprietários de várias lojas ou redes de franqueados, nas quais a maioria dos produtos comercializados é de MP. Lima (2008) acrescenta que estes produtos de MP não são produzidos pelas GD, mas sim por empresas que produzem exclusivamente para as insígnias ou até mesmo por fabricantes de grandes marcas, como é o caso da Lactogal e da Longa Vida. Para os pequenos produtores alguns distribuidores oferecem planos de apoio, de maneira a desenvolver o seu mercado de oferta, principalmente a nível dos produtos alimentares perecíveis.

Neste contexto, também é importante destacar os programas de apoio para os pequenos produtores nacionais, visto que, segundo os relatórios da Autoridade da Concorrência, de 2010, apenas 2,2% dos produtos de MP eram produzidos em Portugal, sendo os restantes importados (Moura, 2010). É necessário compreender a importância da produção nacional e perceber que comprar produtos portugueses, significa reduzir o endividamento externo, contribuir para uma maior riqueza do País, melhorar o tecido produtivo e criar mais postos de trabalho, sendo este um dos grandes problemas atuais da economia portuguesa (ASAE, 2014).

A produção das MP é um dos temas que instiga atrito entre os distribuidores e os produtores, pois, para além de estes produzirem às suas custas, os GD, ao saberem os custos de produção, tendem a esmagar as margens dos produtores (APED e CIP, 1997; Silva, 2010). Este cenário contribui assim para o forte desenvolvimento das MP, que se têm revelado de facto uma grande preocupação para os produtores.

Os GGD com o objetivo de dominar a produção dos seus produtos criaram as suas próprias estratégias. No entanto, a criação destas estratégias podem ser vistas como mais uma forma da Distribuição Moderna (DM) dominar a cadeia de produção. Alguns exemplos dessas estratégias são (Continente, 2014; Jerónimo Martins, 2014; Intermarché, 2014; Auchan, 2014):

- 1.) – O Grupo Continente lançou em 1998 o Clube de Produtores;
- 2.) – O Grupo Jerónimo Martins tem parcerias de longa data com pequenos produtores;
- 3.) – O Grupo Intermarché utiliza parcerias muito próximas para incentivar e acompanhar a produção nacional através de um programa que envolve produtores de todo o país;
- 4.) – O Grupo Auchan estabelece contratos de 3 a 5 anos com garantias de volumes e preços de compra.

No ano de 1994 foi fundada a Central Nacional de Retalhista – CNR (2015) e nasceu da fusão de três centrais de compras de pequena dimensão: Censul, Interdisgal e Asnor. O seu principal objetivo é otimizar as soluções existentes o que permite conquistar mais poder negocial junto dos fornecedores. Atualmente a CNR (2015) reagrupa 180 empresas de retalho que totalizam 300 lojas.

Por outro lado, ainda no mesmo ano, um grupo de 24 empresas detentoras de MF criaram a Associação Portuguesa de Empresas de Produtos de Marca – Centromarca (2014). Esta associação tem a missão de criar um ambiente de concorrência leal e intensa entre marcas, que encoraje a inovação e garanta um maior valor aos consumidores, com o princípio de proporcionar uma relação de equilíbrio entre o fornecedor e o retalhista. Atualmente a Centromarca reúne 56 associados com 800 marcas.

Para que a relação entre distribuidor e fabricante funcione é fundamental que ambas as partes estejam direcionadas para o mesmo objetivo, pois os papéis que cada um desempenha são complementares. Esta parceria tem por objetivo satisfazer o cliente e deveria conduzir a uma estreita negociação cooperativa, mas na realidade a posição dominante está claramente nas mãos dos distribuidores (Kotler, 2011).

Com base nesta evolução, a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição – APED e a Confederação da Indústria Portuguesa – CIP, desenvolveram um Código de Boas Práticas Comerciais, para que as negociações tendam de novo para uma relação em que ambas as partes saiam a ganhar (APED e CIP, 1997). Segundo um estudo da Roland Berger Strategy Consultants (2009), concluiu-se que, com o “passar do tempo”, o distribuidor terá mais poder na relação entre distribuidor e fornecedor, na exceção dos fornecedores que detenham marcas fortes no seu portefólio, passando estes a ter uma posição dominante nas negociações.

Neste contexto, Jesuíno (2003:92) caracteriza a negociação como “*um processo de tomada de decisão conjunta num contexto de interação estratégica*”, onde os participantes procuram reforçar as suas posições, articulando entre si formas de cooperação, ou seja, acordos que visam distribuir mais favoravelmente os ganhos obtidos.

Os participantes tendem a trocar entre si os recursos e os “trunfos” que cada um possui, de modo a melhorarem as lacunas necessárias para realizarem o seu projeto coletivo ou individual (Carvalho, 2009). Mas segundo Quivy e Campenhoudt (2005:126) estas trocas são sempre desiguais, uma vez que os trunfos, recursos e meios de que cada um dispõe são diferentes. Dada a desigualdade dos meios e das posições de cada um, as regras que regulam a troca fazem-se quase sempre com vantagem para quem dispõe dos melhores trunfos (Carvalho, 2009).

Na realidade, as condições e regras que regem as trocas num processo de cooperação são o produto de uma relação de força em que, em regra, o mais fraco, seja em trunfos seja em competências negociais, é forçosamente obrigado a aceitar as condições dos mais fortes (Carvalho, 2009). Assim, para Quivy e Campenhoudt (2005:129), o “*conflito é inerente à cooperação, sendo gerado pela desigualdade entre as partes e instituído pelas regras que organizam esta participação*”. Portanto, o conflito deva ser encarado como o processo através do qual cada participante tenta melhorar a sua posição e o seu domínio sobre o que está em jogo, ao mesmo tempo que assegura a cooperação necessária. No entanto, é preciso considerar que a rivalidade entre parceiros pode constituir uma considerável dificuldade no alinhamento de interesses estratégicos (Carvalho, 2009).

A principal motivação para qualquer modelo de cooperação passa pela melhoria da competitividade de um qualquer projeto (Carvalho, 2009). De acordo com Carvalho (2000) o “*objetivo da cooperação é melhorar a posição competitiva dos fabricantes e os lucros dos distribuidores através do incremento da produtividade e da realização mais eficiente das operações logísticas*”. Esta cooperação entre membros de um mesmo

canal pode converter-se num impulsionador da modernização e da competitividade da distribuição (Carvalho, 2000). Por isso, as alianças estratégicas são vistas como uma resposta lógica e oportuna às rápidas e intensas mudanças na atividade económica, na tecnologia e na globalização (Doz e Hamel, 2000:VI).

Por estas razões, é importante para as empresas terem objetivos explícitos, coerentes e motivadores para as alianças, desde que sejam realistas, consistentes, hierarquizados e quantificáveis (Kotler, 2011). Estes estudos demonstraram que o enfoque dos parceiros no sucesso da parceria é uma condição fundamental para a duração e profundidade da cooperação (Carvalho, 2009). Para Quivy e Campenhoudt (2005:126), as principais componentes envolvidas no processo de cooperação são: os recursos; a complementaridade dos ativos; o reconhecimento do valor de troca; a integração nas normas ou o respeito pelas regras do jogo; o grau de implicação e de investimento na ação coletiva.

As alianças, por regra, envolvem duas ou mais empresas que concordam cooperar, baseadas em acordos que criam expectativas positivas para ambas (Hogedorn, 1993; Shuler e Tarique, 2006:220). A colaboração de uma aliança entre empresas vai além das transações de mercados, mas não chegam a ser fusões e, por vezes, podem também resultar na criação de uma terceira empresa, a *joint venture* (Jarillo e Martinez, 1990; Gulati, 1998). De acordo com algumas fontes (OCDE, 1989; Besanko, Dranove, Shanley e Shaefer, 2004:173), uma *joint venture* é um tipo particular de aliança estratégica formal em que duas ou mais empresas estão, parcialmente, integradas de maneira funcional para levar a cabo as suas atividades, dando origem a uma entidade jurídica e financeiramente independente onde a propriedade e gestão são partilhadas pelos parceiros. Root (1988) descreve a *joint venture* como a forma de aliança que oferece o maior grau de cooperação entre as empresas em comparação com outras formas de cooperação

Perante este cenário, as alianças podem ser horizontais ou verticais. Por definição, nos acordos horizontais, todas as partes participam diretamente na realização das atividades, uma vez que estamos na presença de empresas similares pertencentes ao mesmo setor de atividade (Bronder e Pritzi, 1992). Embora estes parceiros sejam concorrentes, o seu valor como parceiros pode ser mais importante devido à partilha de *know-how* (Lewis, 1992). Já num acordo vertical, conforme Edward e Samini (1997), existem tipicamente duas redes, uma rede que está centrada nos fornecedores e a outra rede que está direcionada para a distribuição, política comercial e venda de produtos manufaturados. Para Bronder e Pritzi (1992) e Sánchez (1993), estes tipos de cooperação vertical favorecem a especialização, ao permitirem que as empresas se concentrem nas atividades que dominam, o que leva a uma redução dos custos.

Em relação à categorização dos produtos, os distribuidores começaram por introduzir as MP apenas em alguns segmentos, tais como o chá. Atualmente as MP encontram-se facilmente a encher as prateleiras de todas as GD e estão disponíveis em mais de 60% dos produtos de mercearia, deixando de ser produtos de consumo massificado como as mercearias, para passarem a representar produtos destinados a segmentos mais sofisticados como as roupas, cosméticos, dietéticos, higiene pessoal, entre outros (Quelch e Harding, 1996; Steenkamp e Dekimpe, 1997; Fitzell, 2003).

De acordo com a PLMA (2014), as MP contemplam uma gama vasta e profunda no sortido dos retalhistas, estando representadas em diversas categorias de produtos alimentares e não-alimentares: alimentos frescos, enlatados, congelados e secos, salgados, especialidades étnicas, alimentos para animais, produtos de saúde e beleza, cosméticos, produtos de limpeza domésticos, *bricolage*, jardinagem, pinturas, hardware e outros serviços. Apesar das cadeias de distribuição utilizarem a mesma MP para a maioria das suas categorias de produtos, podemos ver em alguns casos que certas categorias são designadas por insígnias mais específicas (ver Figura 5 no Anexo 3). Segundo os autores existem algumas dessas categorias de produtos, em que a marca dominante já é a MP (Dick, Jain e Richardson, 1995; Baltas e Argouslidis, 2007; Keller, 2012).

Sendo os GD responsáveis pela promoção das suas MP, cabe às mesmas garantir que o consumidor as reconhece como possuindo fatores distintivos de qualidade e preço. Deste modo considera-se que as MP têm, geralmente, uma estratégia de marca *umbrela*. Uma marca com estratégia *umbrela* engloba vários produtos de categorias diferentes (Kapferer, 2007). Esses produtos têm um nome genérico, como por exemplo, nas lojas Continente, encontramos o leite “Continente”, os iogurtes “Continente”, o azeite “Continente”, o arroz “Continente”, etc. (ver Figura 6 no Anexo 3). Independentemente da categoria, todos os produtos têm uma mesma insígnia associada e o modo de expressão de uma marca *umbrela* é normalmente homogéneo no estilo e tom de comunicação.

O efeito *umbrela* facilita a fidelização do cliente e garante uma confiança elevada no lançamento de novos produtos, o que se deve essencialmente a três fatores: o preço, a imagem e a qualidade que estão associados à marca. É por isso muito importante garantir, junto dos fornecedores, através de contratos e cadernos de encargos estabelecidos, que os produtos fornecidos têm a qualidade necessária para satisfazer o consumidor e manter uma boa imagem da marca (Dias, 2008). O constante desenvolvimento e uma oferta que apresenta cada vez mais categorias de produtos das MP, converteram-se numa estratégia adotada que inclui os retalhistas e os fabricantes (Garretson, Fisher e Burton, 2002).

## V. Metodologia da Investigação

Uma investigação desenvolve-se a partir de um processo sistemático e rigoroso de estruturação de conhecimento que conduz à produção de novo conhecimento científico, sendo também um processo de aprendizagem. Dizemos assim, que o conhecimento é informação que tem um propósito ou uma utilidade, no entanto, não é qualquer conhecimento que origina ciência. Destacamos, deste modo, quatro tipos de conhecimento: empírico (resultante de observações e racionalizações pessoais ou transmitidas socialmente); científico (resultante da investigação metódica e sistemática da realidade); filosófico (resultante da reflexão e da investigação do saber filosófico); teológico (resultante das entidade divinas e da fé humana) (Sousa e Baptista, 2011).

Nesta linha de pensamento, o conhecimento científico pode ser definido como o conhecimento racional, sistemático, exato e verificador da realidade. Este conhecimento regesse com base nos procedimentos e regras definidas por determinada metodologia científica. Ao iniciar qualquer investigação, podemos optar por utilizar uma abordagem indutiva ou dedutiva ou ambas, dependendo do conhecimento científico existente na área de investigação na qual se insere o problema (Sousa e Baptista, 2011). Para esta investigação optamos por uma abordagem indutiva, que ao contrário da abordagem dedutiva, procura descrever e explicar um determinado fenómeno através dos dados de diversos casos particulares, de modo a formular uma verdade geral que possa ter validade universal.

A investigação é um processo de aplicação do conhecimento de maneira planeada e criativa capaz de contribuir para o enriquecimento desse conhecimento na área em que se realiza o estudo, sendo este procedimento denominado por investigação empírica (pura, aplicada ou aplicável) (Sousa e Baptista, 2011). O processo científico abrange a rutura sobre os preconceitos, é construído pela razão e verifica os factos, sendo realizados ao longo de um conjunto de operações que se reagrupam em sete etapas e devem estar em permanente interação: a pergunta de partida; a exploração; a problemática; a construção do modelo de análise; a observação; a análise das informações; e as conclusões (Quivy e Campenhoudt, 2008). Este procedimento compreende assim um conjunto de etapas que ajudaram a formar o plano de investigação:

- 1.) – Conhecer a “história” e a importância dos produtos de Marcas Próprias (MP);
- 2.) – Identificar os fatores críticos de sucesso/fracasso das Marcas Próprias (MP);
- 3.) – Determinar as características e atributos das Marcas Próprias (MP);
- 4.) – Apurar os elementos capazes de provocar alterações na relação entre as Marcas Próprias (MP) e as Marcas dos Fabricantes (MF);



- 5.) – Avaliar o impacto que as Marcas Próprias (MP) podem trazer para a Distribuição Moderna (MD);
- 6.) – Analisar como é que as Condições Económicas (CE) refletem-se no Comportamento dos Consumidores (CC) perante as Marcas Próprias (MP).

## 1. – Problemática da pesquisa

Em qualquer investigação a definição do problema é o primeiro passo para compreender e clarificar o propósito de um certo estudo. Para Flick (2014), a definição do problema é uma etapa fundamental, pois, permite determinar a metodologia que será utilizada para que se possa prosseguir com a investigação. Numa investigação de metodologia qualitativa, que é o caso, o problema pode ser selecionado a partir da revisão da literatura ou das experiências e vivências do investigador.

Portanto, a problemática observada resultou da exploração da temática e foi alcançada através da leitura e seleção de textos sobre os conceitos e dimensões do respetivo tema e da análise dos dados que foram recolhidos durante a investigação. Assim, a formulação do problema de investigação provém do conteúdo do tema escolhido, de forma a identificar explicitamente a dúvida que se levanta e que se pretende responder (Sousa e Baptista, 2011). Por esta razão, o problema de investigação tende a dar origem a uma pergunta ou proposição, onde o investigador tenta exprimir com precisão o que procura saber, elucidar e compreender melhor (Quivy e Campenhoudt, 2008). Quivy e Campenhoudt (2005:44), sugerem que *“uma boa pergunta de partida deve exigir clareza, exequibilidade e pertinência”*.

Neste projeto de investigação, a temática selecionada foca-se no universo das Marcas Próprias (MP), denotando, concretamente, a relevância destas marcas no mercado, de maneira a definir o que vai ser estudado e como. Com o crescimento exponencial que têm apresentado ao longo dos tempos, as MP têm vindo a aumentar constantemente o seu volume de negócios, enfraquecendo a quota de mercado das Marcas do Fabricante (MF) (Burt, 2000; Sayman, Hoch e Raju, 2002; Labeaga, Lado e Martos, 2007). Dito isto, é importante perceber até que ponto as MP podem alterar o setor da distribuição, afetando Distribuição Moderna (DM) e consequentemente o Comércio Tradicional (CT) (Lima, 2010). Perante esta perspetiva, deve-se considerar também o efeito das Condições Económicas (CE) que podem favorecer ainda mais as MP como os Grandes Grupos de Distribuição (GGD) (Marques, 2009; Sethuraman e Gielens, 2014).

Torna-se assim relevante aprofundar o estudo com o intuito de compreender a evolução das MP e o impacto que se pode esperar. Permitindo ainda facultar conhecimento que contribua para os consumidores, para os programas da DM e para as estratégias das MF como das MP. Assim, vale recordar a pergunta de partida:

*“Se as Marcas Próprias continuarem em expansão e a propagar-se entre os consumidores, qual será o futuro das Marcas do Fabricante e de todo o setor da distribuição?”*

Segundo Coutinho (2005), a problemática da investigação deve seguir cinco funções básicas: organizar o projeto (dá direção e coerência); delimitar o estudo (mostra as suas fronteiras); focar o investigador para a problemática; fornecer um referencial para a redação do projeto; e apontar que dados são necessários obter. Dizemos assim, que o problema da investigação tem a importante função de direcionar a investigação para o fenómeno em análise, funcionando como um “guia orientador” do estudo.

A definição do problema, de acordo com Moltó (2006), deve ser o mais específica possível incluindo apenas os aspetos essenciais do estudo, isto é, deve fazer referência ao objeto da investigação, com quem e onde se vai levar a cabo a investigação e como se deve estudar as variáveis do problema. A autora acrescenta também que os objetivos de uma investigação podem ser descritos como: exploratórios/descritivos (procuram estudar problemáticas em áreas de interesse pouco conhecidas) ou analíticos/explicativos (procuram estudar a relação entre as variáveis independentes/causais e as dependentes/efeito, utilizando a previsão das hipóteses). Seguindo esta lógica, os objetivos propostos nesta investigação caracterizam-se por ser analíticos/explicativos, pretendendo aprofundar o conhecimento da matéria relacionada com as MP.

Neste sentido, Malhotra (2009) defende que a definição do problema deve anunciar claramente o objeto geral e identificar os seus objetivos específicos, para que a pesquisa possa ser concretizada adequadamente. Portanto, por um lado, o objetivo geral ou objeto da investigação resulta diretamente da problemática e deve indicar a principal intenção do projeto e o que se pretende atingir com este. Por outro lado, temos os objetivos específicos ou questões de investigação que permitem encontrar, de forma progressiva, os resultados finais que, por sua vez, não são suscetíveis a interpretações ambíguas. A definição do objeto da investigação e dos objetivos específicos e a estratégia metodológica constituem um processo para o desenvolvimento de qualquer estudo.

Para o investigador poder responder à pergunta inicialmente colocada, é essencial propor as questões de investigação que se pretendem confrontar ao longo da investigação. Seguindo este raciocínio, depois de identificar e definir a problemática, a presente investigação tem

como objetivo estudar as MP que se têm difundido no setor de distribuição no decorrer dos anos, tendo como base de comparação as MF. Neste contexto pretende-se dar a conhecer as características das MP que influenciam o Comportamento do Consumidor (CC), onde iremos considerar também a influência das CE no consumo destas marcas. Mais especificamente, para este estudo, o desenvolvimento do modelo de análise baseado na revisão da literatura aparece da necessidade em responder às seguintes questões de investigação:

**Q1:** *“Como é que as Marcas Própria influenciam o Comportamento do Consumidor?”*

A Questão 1 surge com o propósito de entender como é que as Marcas Próprias (MP), através das suas diversas características, manipulam o Comportamento do Consumidor (CC) à compra e ao consumo destas mesmas marcas. Algumas das características que podem tornar as MP mais ou menos apetecíveis para o consumidor são: preço, qualidade, valor percebido e a relação preço-qualidade, imagem, embalagem, variedade, satisfação, lealdade, familiaridade, localização das lojas, tempo disponível, risco percebido, e inovação.

**Q2:** *“Como é que as Marcas Própria influenciam as Marcas do Fabricante (MF)?”*

A Questão 2 procura averiguar como é que o sucesso das MP pode resultar no fracasso das Marcas do Fabricante (MF). Como temos vindo a presenciar o aumento do volume de vendas das MP traduz-se no aumento da sua quota de mercado em detrimento da quota de mercado das MF.

**Q3:** *“Como é que as Marcas Própria influenciam a Distribuição Moderna (DM)?”*

A Questão 3 pretende compreender como é que o aumento constante da quota de mercado das MP pode favorecer cada vez mais a Distribuição Moderna (DM) e por outro lado levar o Comércio Tradicional (CT) à sua extinção, modificando o setor de distribuição tal como o conhecemos.

Estas questões foram desenvolvidas com base em estudos anteriores da mesma temática, tomando nota que estas questões são habitualmente formuladas de maneira a constatar os factos que devem ser analisados e verificados (Marconi e Lakatos, 2006). Malhotra (2009) refere ainda que as questões de investigação têm o papel fundamental de indicar que variáveis devem incluídas no estudo, tal como as relações entre essas variáveis. As questões de investigação construídas para o cumprimento dos objetivos serão apresentadas a seguir, na etapa dedicada ao modelo de análise.

## **2. – Modelo de análise**

O modelo de análise nasce depois de se terminar a revisão da literatura e deve estar ajustada à problemática da investigação, servindo de base para todo o processo analítico do estudo. Ou seja, o modelo de análise é o esquema orientador da conceção teórica que identifica os aspetos que influenciam a situação que está a ser investigada e define o que será ou não estudado, proporcionando um maior enfoque teórico do estudo (Sousa e Baptista, 2011).

Deste modo, o modelo procura concetualizar e estabelecer relações entre os conceitos e as dimensões e organizar as diversas variáveis que, no enfoque qualitativo, devem ser operacionalizadas através da recolha de dados. Alguns autores referem que o modelo de análise conceptual operacionaliza a investigação e explica, de forma gráfica ou narrativa, os conceitos, dimensões e variáveis para que se possa articular relações entre elas (Quivy e Campenhoudt, 2008; Miles, Huberman e Saldaña, 2014).

Para a construção do modelo de análise deste estudo foram seleccionados os conceitos e dimensões que se revelaram mais adequados para a problemática da investigação em curso, estando estes devidamente descritos na revisão da literatura previamente apresentada. Conforme a investigação, as variáveis propostas em um modelo de análise podem ser definidas e classificadas em quatro tipos de variáveis, nomeadamente: dependentes; independentes; moderadoras e intermediárias. Na análise qualitativa, as variáveis em causa tendem a expressar os atributos do estudo e podem ser ordinais (obedecem a uma relação de ordem) ou nominais (não obedecem a uma relação de ordem) (Sousa e Baptista, 2011).

## **3. – Método do estudo**

O método de um estudo é o processo de seleção de uma estratégia metodológica de investigação que define as técnicas de recolha de dados mais adequadas aos objetivos que se pretendem atingir. Na escolha da metodologia podemos destacar os seguintes métodos de investigação: os métodos quantitativos; os métodos qualitativos; e os métodos mistos (quantitativos e qualitativos) (Sousa e Baptista, 2011).

A metodologia mais adequada aos objetivos da investigação em curso corresponde ao método qualitativo que, naturalmente, é um estudo do tipo descritivo. Assim, a investigação qualitativa caracteriza-se por ser um estudo que produz dados descritivos a partir de

documentos, inquéritos, entrevistas e da observação, utilizando procedimentos interpretáveis, e não experimentais (Sousa e Baptista, 2011).

Para os autores Marshall e Rossman (2010) as investigações, de forma generalizada, podem assumir quatro tipos de estudos: exploratórios, explanatórios, descritivos, e preditivos. No caso dos estudos descritivos, os autores defendem que estes devem apresentar, de maneira rigorosa e clara, o objeto da investigação na sua estrutura e funcionamento. Só assim é possível uma exposição precisa dos objetivos da investigação de forma a minimizar os erros. Malhotra (2009) acrescenta que o estudo descritivo pode ser definido como um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal propósito a análise de um objeto ou problema.

Na realidade, uma investigação de natureza qualitativa tenciona explicar o objeto de estudo e deve considerar o contexto socioeconómico, tecnológico, histórico e cultural (Sousa e Baptista, 2011). A investigação qualitativa permite que o investigador desenvolva conceitos recorrendo aos padrões encontrados nos dados, em vez da recolha de dados exaustiva para comprovar certa teoria como acontece nos estudos quantitativos.

Na investigação qualitativa, embora não exista o elemento generalização, na medida em que os estudos são contextualizados, existem algumas formas de validar e dar o máximo de fiabilidade à investigação, tais como (Sousa e Baptista, 2011):

- 1.) Rigor e validade interna** – as conclusões estão centradas na credibilidade com que o investigador descreve o estudo que realizou, bem como o processo pelo qual obteve os dados;
- 2.) Triangulações** – baseiam-se nas convergências encontradas em diferentes fontes de informação, com diferentes investigadores ou diferentes métodos;
- 3.) Feedback** – perceber a reação dos participantes do estudo perante os resultados do mesmo;
- 4.) Opinião ou validação por pares** – procurar a opinião de investigadores da mesma área ou que tenham estudos semelhantes.

Quando falamos da validade da investigação é necessário assumir que esta é muito importante, quer nas investigações qualitativas quer nas investigações quantitativas. Para Cohen, Manion e Morrison (2007), uma investigação que não possa ser validada é uma investigação sem qualquer utilidade. Neste sentido, identificamos três tipos de validade: a validade aparente (os dados surgem como evidentes); a validade instrumental (dois instrumentos produzem resultados semelhantes); e a validade teórica (a teoria confirma os factos).

#### **4. – Técnicas de recolha de dados**

Após definir o tipo de método e a estratégia de investigação segue-se a recolha de dados, ou seja, de informação. Nesta etapa da investigação deve-se selecionar as técnicas de recolha de dados que serão utilizadas, isto é, o conjunto de processos operacionais que nos possibilita recolher todos os dados empíricos que sejam necessários para a investigação (Sousa e Baptista, 2011).

Dito isto, é fundamental construir instrumentos de recolha de dados apropriados para que seja possível determinar toda a pesquisa realizada e testar as questões de partida, contribuindo para uma informação fiável e válida capaz de assegurar a precisão dos dados. Neste contexto, para garantir a credibilidade da investigação, é importante recorrer a mais do que uma fonte de informação para cruzar os dados e provar a veracidade dos acontecimentos (Sousa e Baptista, 2011).

Quando se dá início à recolha de dados é relevante lembrar que existem dois tipos de fontes de pesquisa: as fontes de dados primários e as fontes de dados secundários (Sousa e Baptista, 2011). Os dados primários são informações que o investigador obtém diretamente através de inquéritos, entrevistas ou estudos baseados na observação. Os dados secundários surgem da análise documental de informações encontradas em livros, jornais, revistas e internet, sendo estas, uma das principais fontes de informação para a investigação qualitativa.

No que diz respeito ao estudo qualitativo, podemos revelar três grupos de técnicas de recolha de dados que servem para operacionalizar a investigação, sendo estes: as entrevistas e a observação (participante ou não participante), que correspondem às fontes dos dados primários; e a análise documental, que é a fonte dos dados secundários (Sousa e Baptista, 2011).

Na corrente investigação optou-se pela técnica de observação como fonte de dados primários, sendo um instrumento de recolha de dados utilizada com frequência nos estudos qualitativos que procura dispor e observar a informação analisada, como por exemplo através de grelhas de observação ou de resumos, pondo em evidência as concordâncias, as divergências e as complementaridades encontradas (Quivy e Campenhoudt, 2008). Esta técnica permite compreender um dado meio social ou fenómeno e baseia-se na descrição e registo de acontecimentos que decorrem em um período de tempo, aceitando as experiências e o conhecimento do investigador (Sousa e Baptista, 2011).

#### IV. Metodologia da Investigação

Esta investigação está diretamente relacionada com a observação, pois engloba um conjunto de operações onde o modelo de análise, as suas variáveis (conceitos e dimensões) e as questões formuladas estão sujeitos à verificação dos factos e confrontados com os dados observáveis (Quivy e Campenhoudt, 2008). Como fonte de dados secundários, já referido anteriormente, utilizou-se a análise documental que complementa as informações obtidas por outras técnicas e ajuda a descobrir o tema abordado, sendo, por vezes, as únicas fontes que registam princípios, objetivos e metas.

## **V. Diferenciação e Posicionamento das Marcas Próprias**

Este capítulo compreende, numa primeira fase, a identificação o conjunto de características das Marcas Próprias (MP) e o seu impacto no comportamento dos consumidores (CC). Em seguida, procuraremos perceber como é que a evolução crescente das MP nos mercados interfere com as Marcas do Fabricante (MF) e como também pode fortalecer a Distribuição Moderna (DM), principalmente os Grandes Grupos de Distribuição (GGD). O último subcapítulo é dedicado à relação entre as CE e as MP, visto que as CE podem beneficiar o consumo destas marcas e servir como um impulsionador temporário para os seus proprietários, isto é, para os GGD.

### **1. – As características das marcas próprias e o comportamento dos consumidores**

Foi com o passar do tempo que os distribuidores começaram aperceber-se que a sua sobrevivência não podia depender apenas da oferta de preços baixos. Neste sentido, têm vindo a reconhecer o poder das marcas e a desenvolver esforços no âmbito da construção de MP (Feuer, Baar, e Williamson, 2005). Isto, permitiu que as Marcas Próprias (MP) pudessem seduzir os consumidores não só através de um preço inferior ao das Marcas do Fabricante (MF), mas por constituírem uma oferta cada vez mais alargada de produtos que satisfazem diferentes exigências do consumidor.

Para Pinto (2010), a grande maioria dos produtos de MP já apresentam outros atributos de diferenciação satisfatórios para além dos preços mais apelativos, como uma maior aposta na imagem, na qualidade e na inovação, funcionando como uma vantagem competitiva. Portanto, a diferenciação das MP passa pela melhoria da qualidade das mesmas, pelo incentivo à inovação que muitas vezes é feita em parceria com os produtores, e também pela melhoria da sua comunicação junto dos consumidores (Castelo e Batista, 2010). Com todas estas melhorias os consumidores comecem a fidelizar-se cada vez mais a estas marcas, muito embora a sua notoriedade ainda não seja tão forte como as MF.

Nos últimos anos, com a melhoria substancial no nível de qualidade dos produtos de MP, os consumidores têm vindo a perder o seu interesse nos produtos de MF (Chaniotakis, Lymperopoulos e Soureli, 2009). Realmente tem-se verificado um fosso menor entre os níveis de qualidade das MF e das MP, que se deve sobretudo ao maior rigor na monitorização da



qualidade (Quelch e Harding, 1996).

Como sabemos, a elevada qualidade das MP tem-se tornado num instrumento para os retalhistas criarem diferenciação da loja e promover a lealdade à loja, permitindo ao retalhista criar maior valor para o cliente (Corstjens e Lal, 2000). Neste sentido, para a maioria dos consumidores, os produtos de MP revelam uma ótima qualidade com um custo mais justo, enquanto os produtos de MF são habitualmente percecionados como mais caros devido à melhor qualidade (ASAE, 2014).

No estudo de Cardoso e Alves (2008), os autores referem que os produtos de MP são bem aceites pela maioria dos consumidores inquiridos, sendo a qualidade um dos fatores utilizados para considerar estas marcas como a melhor solução de compra. Concluíram também que há mais consumidores a aperceber-se da qualidade dos produtos da MP, comprando-os e consumindo-os com bastante frequência, acabando por verificar que não existem grandes diferenças em termos de qualidade entre as MP e as MF. Garretson, Fisher e Burton (2002) acreditam que as MP podem aumentar os seus lucros se procurarem continuamente melhorar a qualidade percecionada pelos seus consumidores, evitando ao máximo as percepções negativas que funcionam como um obstáculo para o aumento das vendas.

Os autores Bergès-Sennou, Hassan e Monier-Dilham (2013) salientam também a importância da embalagem do produto como fator de diferenciação entre as MP e as MF. Para além da função de proteção dos produtos, outra função principal da embalagem é a de ser um veículo de promoção. Uma vez que a compra nos supermercados é feita numa ótica de *self-service*, em que o consumidor compara os produtos e decide qual comprar, a embalagem é a última oportunidade que o retalhista tem para persuadir os potenciais compradores a optarem pela sua marca (McDaniel e Baker, 1977).

Outro fator muito importante que também devemos ter em consideração é a variedade, que para um número considerável de consumidores é um fator de real diferenciação no momento de escolher uma loja. Este tipo de clientes gostam ou precisam de encontrar um determinado número de marcas que confiam e cuja qualidade é reconhecida, para que deste modo se sintam motivados a regressar (Rojo, 1998; Balakrishnan, Pangburn e Stavroulaki, 2008). O facto de as MP disporem de uma grande variedade de produtos em diferentes categorias, facilita o momento de realizar a compra e permite ao consumidor poupar tempo (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Ailawadi, Neslin e Gedenk, 2001; Baltas e Argouslidis, 2007).

Atualmente, as MP são vistas pelo consumidor como substitutos preciosos de outras marcas. Por isso, a preocupação em melhorar constantemente certos aspetos das MP, como por

exemplo a qualidade, embalagem, variedade e a imagem, fez com que o seu posicionamento sofresse alterações (Amrouche, Tarek e Zaccour, 2014). Para Cardoso e Alves (2008) o distribuidor, com este tipo de marcas tem a possibilidade de melhorar a sua posição ao nível da concorrência, podendo em simultâneo fidelizar os clientes. Outros autores concordam e acrescentam que os distribuidores utilizam as MP para gerar interesse no consumidor, desenvolvendo a ligação de lealdade do consumidor à loja e contribuir para a imagem e posicionamento da loja (Ailawadi e Keller, 2004).

Considerando que os clientes estão melhor informados e mais exigentes, os retalhistas são obrigados a olharem para novas formas e oportunidades de satisfazerem os seus clientes (Kotler e Keller, 2011). Segundo Reyes e Benito (2008), vários relatórios indicam que os consumidores visitam regularmente mais do que um estabelecimento e alternam de um para o outro em função das suas necessidades e dos diferentes atributos de cada loja. Podemos ainda constatar que a disputa pela lealdade do consumidor aumentou a concorrência intra-formatos, relacionada com empresas dentro do mesmo formato, e inter-formatos, que se refere à concorrência entre os diferentes formatos de distribuição (Reyes e Benito, 2008).

Com a rápida evolução e agressividade concorrencial dos mercados tem levado os retalhistas a repensarem nas suas estratégias prioritárias de forma a alcançar vantagens competitivas sustentáveis para consolidar as suas posições no mercado e oferecer mais valor acrescentado (Chavadi e Kokatnur, 2008). Assim, a forte concorrência entre retalhistas e a procura por uma entrega de maior valor acrescentado tem levado o setor do retalho a tornar-se cada vez mais concentrado (Bergès-Sennou e Waterson, 2005). Deste modo, os retalhistas são forçados a procurarem nas MP uma oportunidade para se diferenciarem entre si e por fim oferecerem mais valor aos seus clientes (Corstjens e Lal, 2000).

Podemos concluir, de acordo com Rousseau (2008), que as MP são percecionadas como marcas mais baratas e com qualidade equivalente às MF, desviando-se do seu estigma inicial *“marcas mais baratas mas de menor qualidade”*. Estas marcas são direccionadas essencialmente para um público de menor rendimento, assumindo-se como um verdadeiro ativo das empresas de distribuição, beneficiando o desenvolvimento da Distribuição Moderna (DM). Como um dos principais ativos de uma empresa é fundamental compreender os caminhos que levam ao desenvolvimento, crescimento e gestão das suas MP (Aaker, 1991).

## **2. – A evolução das marcas próprias e o impacto nas marcas dos fabricantes**

Numa era de globalização, as Marcas Próprias (MP) começaram a difundir-se entre os retalhistas e naturalmente a sua expansão continuou, dando origem a um crescimento constante das MP e a uma maior penetração de mercado, o que por sua vez, aumentou a sua quota de mercado (Cardoso e Alves, 2008; Karray e Martín-Herrán, 2009; Lamey, Deleersnyder, Steenkamp e Dekimpe, 2012). Nos últimos anos, as MP têm conquistado cada vez mais o espaço nas prateleiras, com o objetivo de aumentar o volume de vendas e os lucros, sobretudo no caso dos bens de consumo imediato ou não duradouros, conhecidos como *Fast Moving Consumer Goods (FMCG)*, onde a quota global de mercado detida por estas marcas é maior (Burt, 2000; Labeaga, Lado e Martos, 2007).

Este crescimento contínuo da quota de mercado das MP e o aumento da sua popularidade entre os consumidores transformou-se num fenómeno relevante em todos os países, principalmente nos mais desenvolvidos. (Lamey *et al.*, 2012). Em Portugal, de acordo com a notícia *Esclarecimento ASAE sobre produtos de “marca branca”* podemos constatar que as MP funcionaram como uma importante alavanca para os Grupos de Distribuição (GD), representando atualmente mais de 25% do mercado (ASAE, 2014). O crescimento das MP é assim entendido como o crescimento do poder dos distribuidores (Burt, 2000; Ailawadi e Keller, 2004).

Como mostram as vendas anuais, existe uma tendência para o crescimento das MP e para o enfraquecimento das MF (Sayman, Hoch e Raju, 2002). Os fabricantes, que durante muitos anos foram líderes no mercado, vêm-se, cada vez mais, com uma quebra nas vendas devido ao aumento das vendas das MP (Carvalho e Cunha, 1998). Mas é de realçar, que mesmo com os produtores sob pressão devido a esta rivalidade, o poder entre estas marcas varia em função das categorias de produto, estando as MF muito longe da sua extinção (Steenkamp e Dekimpe, 1997).

Apesar do consumidor começar a percecionar a qualidade dos produtos de MP, ainda se mantém fiel a alguns produtos da Marcas do Fabricante (MF), como: café, chá, leite, queijos, manteiga, cereais de pequeno-almoço, chocolate em pó e conservas (Cardoso e Alves, 2008). Pois, a ideia de que as MF têm melhor qualidade do que as MP encontra-se muito presente na mente dos consumidores, devido ao impacto da publicidade na imagem percecionada, que, por sua vez, cativa os consumidores a optarem pelas MF (Pardo, 2004).

Como é sabido, as MF além de segmentar a oferta para o consumidor de forma mais eficaz, consegue também obter classificações mais altas em prestígio, qualidade, confiabilidade, atratividade da embalagem, sabor, aroma, cor, textura, pureza, frescura, uniformidade, familiaridade, confiança no uso, atracção, entre outras (Bellizzi, Hamilton, Krueckeberg e Martin, 1981; Kotler e Keller, 2011). Deste modo, as MF permitem que os consumidores possam continuar a garantir a qualidade necessária, pois, na ausência de tempo para encontrar alternativas no local de venda, os nomes das marcas facilitam o processo de decisão de compra do consumidor, favorecendo assim certas categorias de produtos (Quelch e Harding, 1996; Chavadi e Kokatnur, 2008).

Cada vez mais, é necessário que as MF (ver Figura 2 no Anexo 2) posicionem-se em relação à sua concorrência e enfrentem a intrusão das MP. Assim, para Hotch (1996) as estratégias alternativas para as MF melhorarem o seu posicionamento devem passar, essencialmente, pela sua diferenciação através de inovações na qualidade e a redução da disparidade entre os preços. As MF que tinham vindo a perder terreno face às MP, mais recentemente inverteram a tendência e têm acompanhado o ritmo das MP. De acordo com dados da AC Nielson, em 2013, as vendas em valor dos produtos de MF apresentaram um regresso positivo aos mercados, principalmente no que toca aos bens de grande consumo (Gonçalves, 2013).

### **3. – A distribuição moderna e os grandes grupos de distribuição**

A Distribuição Moderna (DM) surgiu em França com a inauguração do primeiro hipermercado em 1963 pela empresa Carrefour, tendo este conceito sido inspirado por outros dois conceitos: a grande superfície e o *self-service*. A grande superfície, ao contrário do Comércio Tradicional (CT), é constituída pelo menos por uma loja de grande dimensão, acima dos 2500 m<sup>2</sup>, onde é possível encontrar uma vasta gama de produtos alimentares e não-alimentares. O *self-service* é um sistema de vendas que foi criado nos EUA em 1916, sendo inicialmente aplicado aos pontos de venda na área alimentar, dando origem aos hipermercados, supermercados, lojas *discounts*, lojas de conveniência e aos *cash & carry* e só depois foi alargado ao setor não-alimentar (Reyes e Benito, 2008; Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionisio, P., e Rodrigues, J. V., 2011).

O primeiro supermercado em Portugal surgiu em Lisboa em 1961, mas só a partir de 1985 é que começaram a surgir os supermercados e hipermercados como os conhecemos atualmente. A presença da Marcas Próprias (MP) no mercado português é inerente à existência das grandes cadeias de distribuição moderna, pois foi a partir dessa altura que

começaram a aparecer os primeiros produtos de MP (Emporiki Trade, 2005).

De acordo com Rousseau (2008), a evolução e o aumento do número de MP no país foram impulsionados pela entrada de estratégias baseadas no conceito *discount*. Este tipo de canal de distribuição surgiu na Alemanha a seguir à Segunda Grande Guerra e caracteriza-se pela comercialização de produtos de MP de baixo preço. Mais tarde, induziu os restantes retalhistas a criarem as suas próprias marcas para fazerem face à concorrência. Hoje em dia, podemos diferenciar dois tipos de lojas *discount*: *hard discount* e *soft discount* (Carvalho, 2000).

Desde então, este tipo de ofertas encontra-se disseminada pelos diferentes formatos de distribuição pertencentes a diferentes insígnias. Hoje em dia, as MP já fazem parte integrante da estratégia de marketing e de posicionamento das principais insígnias a operarem no setor da distribuição alimentar. Desde dos meados dos anos 90, as estratégias dos principais Grupos de Distribuição (GD) estiveram relacionados ao desenvolvimento do conceito das MP e no lançamento de novos produtos destas marcas, associando à sua designação o nome da própria insígnia/loja, como por exemplo a marca “Continente”, a marca “Pingo Doce” e a marca “Auchan” (Auchan, 2014; Sonae, 2014; Pingo Doce, 2014).

Segundo o *Ranking* APED (2011), podemos destacar, por ordem, os seis Grandes Grupos de Distribuição (GGD) a operarem em Portugal, sendo estes: Continente (Sonae), Pingo Doce (Jerónimo Martins), Intermarché (Os Mosqueteiros), Jumbo (Auchan), Lidl (Shwartz) e Minipreço (Dia%) (APED, 2012). Tal como pudémos constatar, a quota de mercado no setor da distribuição em Portugal é liderado por dois GGD nacionais: o Grupo Soane com a insígnia Continente e o Grupo Jerónimo Martins com a insígnia Pingo Doce. Outros GGD que se seguem no mesmo *ranking* são: o El Corte Inglés, o Aldi e o E. Leclerc. Para conhecermos um pouco melhor os seis GGD, destacamos algumas informações a cerca de cada um deles que podem ser averiguadas no Quadro 4 no Anexo 5.

Os diferentes formatos de distribuição existentes podem ter influência na classificação deste *ranking*, pois, de acordo com um estudo sobre a perceção dos consumidores portugueses em relação às vantagens e desvantagens que estes proporcionam, concluiu-se que as MP dos supermercados e hipermercados estão cada vez mais associadas a qualidade equivalente às Marcas do Fabricante (MF) e que as lojas *discount* proporcionam várias MP desconhecidas, gerando desconfiança sobre a qualidade das mesmas (APED, 2004). Isto permite-nos enfatizar a abordagem de que a divulgação e a comunicação sobre a marca da insígnia exerce um efeito positivo na atitude em relação às MP.

Na Europa, a grande concentração da atividade da distribuição apresenta-se com um número reduzido de grandes operadores, o que faz com que exista poucas lojas por habitante. Destes GGD na Europa, podemos destacar que os dez maiores retalhistas obtêm uma receita total de USD 708.280 milhões, conforme apresentado na Tabela 1 no Anexo 6 (DTTL, 2014).

### **3.1. – Os canais de distribuição e as cadeias de fornecimento**

Antes de prosseguir, decidimos neste tópico da investigação, sem entrar em grandes detalhes, dar a conhecer os canais de distribuição que têm vindo a ser explorados pela Distribuição Moderna (DM), onde iremos realçar mais à frente, algumas características respetivas aos seguintes formatos: *cash & carry* (grossista), retalho (supermercados e hipermercados) e lojas tradicionais.

Podemos começar por separar o conceito de “logística” do de “distribuição física”. A distribuição física é responsável pelos produtos ou serviços desde o produtor até ao consumidor final, portanto, podemos dizer que consiste em todo o caminho percorrido pela mercadoria (Novaes, 2001). Enquanto a logística é a gestão da distribuição física e integra todas as funções como a planificação, implementação e controlo eficiente do fluxo de matérias-primas, recursos de produção e produtos finais, desde o ponto de origem até ao consumo. Estas funções podem incluir, entre outras, serviço ao cliente, controlo de inventários, serviços de reparação, manuseamento de mercadorias, compras, recuperação e tratamento de desperdícios, distribuição, transporte e armazenamento. Estas tarefas e funções produzem valor entre a produção e o consumo, ou seja, a logística é a função integradora das competências nucleares do negócio (Carvalho, 2000).

As organizações responsáveis pelo fluxo das mercadorias são designadas por intermediários específicos que atuam na distribuição com custos mais eficientes, o que permite ao produtor concentrar-se mais nas suas competências principais e melhorar o desempenho de todo o sistema da distribuição (Meneses, 2014). Atualmente, os canais de distribuição podem incluir diversos tipos de intermediários com diferentes formatos, como: os tradicionais grossistas e armazenistas, os *cash & carry*, os retalhistas e outros revendedores, as lojas franchising, os agentes de *trading*, empresas de transporte e operadores de logística.

Segundo a AMA (2014), o intermediário é uma entidade independente especializada na realização de operações ou prestação de serviços diretamente envolvidos na compra e/ou venda de bens, sendo responsáveis pelo processo de fluxo dos produtos

desde o produtor ao consumidor. Estas empresas atuam elo de ligação entre os produtores e os consumidores finais ou usuários industriais, havendo pelo menos dois níveis de intermediários: grossistas e retalhistas. Para Carvalho (2000) os intermediários são instituições que facilitam o fluxo de bens e serviços entre as empresas e os seus mercados finais, onde as como suas principais funções são: procura de mercado; distribuição física; comunicação; negociação e transferência de propriedade.

No processo de distribuição de produtos, desde a fábrica que o produz até ao consumidor final, a estrutura da rede logística de distribuição é determinante, das quais podemos destacar diversas extensões da cadeia de fornecimento (*Supply Chain Management - SCM*), formando assim os canais típicos de comercialização que conhecemos (Meneses, 2014):

- 1.) – O fabricante abastece diretamente as lojas de retalho;
- 2.) – O fabricante abastece seus próprios centros de distribuição e a partir desses pontos abastece as lojas de retalho;
- 3.) – O fabricante abastece os centros de distribuição do retalhista que, por sua vez, são redirecionados para as suas lojas;
- 4.) – O fabricante abastece o centro de distribuição de um operador logístico (grossista ou armazenista), que posteriormente abastecem as lojas de retalho;
- 5.) – O fabricante entrega o produto diretamente ao consumidor final, através da utilização de serviços como o correio, telemarketing (*call center*), internet (plataformas online), o serviço porta-a-porta, entre outros.

Para Novaes (2001) a maioria dos canais de distribuição descritos é possível presenciar alguns objetivos comuns, dos quais os seguintes:

- 1.) – Assegurar uma rápida disponibilidade do produto nos segmentos de mercado prioritário;
- 2.) – Intensificar o potencial máximo das vendas de um produto;
- 3.) – Promover a cooperação transparente e sustentável entre as organizações participantes da cadeia de fornecimento;
- 4.) – Certificar a manutenção do nível dos serviços previamente estabelecido pelos parceiros da cadeia de fornecimento;
- 5.) – Procurar por uma redução de custo integrada e permanente que atue ao longo da cadeia de fornecimento;
- 6.) – Garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os agentes da cadeia de fornecimento.

Ao construir ou reestruturar uma cadeia de fornecimento é fundamental escolher estrategicamente o melhor canal de distribuição, ou combinação de canais, de forma a colocar

os produtos no mercado da forma mais competitiva possível. Para manter a competitividade e os níveis de serviço projetados é preciso garantir a manutenção das operações de logística e distribuição consoante os canais de distribuição (Novaes, 2001).

Considerando a cadeia de valor, um canal de distribuição pouco eficiente com os processos logísticos condicionados, seria logo substituído por outro mais produtivo. Esta é uma etapa importante do Marketing, pois sem uma estrutura de distribuição eficaz a empresa terá dificuldades em atingir o seu público-alvo, mesmo comercializando bons produtos. Por outras palavras, o Marketing está encarregue de escolher o canal de distribuição adequado para colocar o produto para estar no momento e no local em que for necessitado pelo consumidor (Porto Editora, 2014).

As organizações criam a sua estrutura de distribuição, considerando o ponto de vista dos clientes para um atendimento mais personalizado, optando muitas vezes por uma estratégia multicanal. A aposta numa estratégia multicanal pode ser complexa, pois a introdução de diferentes canais pode gerar uma competição direta entre estes, exigindo uma administração cuidadosa e contínua. Assim, a busca por um sistema de distribuição que integre os diversos tipos de canais de forma coordenada e planeada, deve-se à maximização dos resultados da empresa e da relação com o seu público (Meneses, 2014).

Os sistemas utilizados nos canais de distribuição de produtos e serviços têm passado por uma evolução muito grande nas últimas décadas. No início, os canais eram uma simples maneira de fazer chegar o produto ou serviço ao consumidor; hoje em dia são também responsáveis por aproximar o fabricante ao seu consumidor final, buscando entendê-lo melhor e fidelizá-lo (Novaes, 2001). Por isso é muito importante que as empresas avaliem todos os tipos de canais de distribuição possíveis para os seus produtos ou serviços e optem pelas melhores alternativas, para que possam usufruir, com sucesso, de uma maior exposição no mercado.

### **3.2. – A grande distribuição e o comércio de retalho tradicional**

Ao longo da cadeia de fornecimento, podemos confirmar que os intermediários que comercializam a retalho são responsáveis pelo sucesso da maior parte dos canais de distribuição. A distribuição ou retalho é definido como um setor de atividade económica que compreende um conjunto de entidades que atuam como intermediários entre produtores e consumidores, disponibilizando bens ou serviços de modo a satisfazer as necessidades dos clientes.



A existência destas entidades é de extrema importância para a economia, permitindo não só a disponibilização de uma maior variedade de produtos, como a geração de menos contactos entre os produtores e os clientes finais, levando assim a menores custos totais (Ferreira, Reis e Santos, 2011). Rousseau (2008) interpreta a distribuição como o conjunto das atividades que colocam produtos ou serviços à disposição das pessoas para que estas possam adquiri-los ou utilizá-los de acordo com as suas exigências e à medida das suas necessidades.

A evolução da Distribuição Moderna (DM) teve um impacto muito positivo junto dos consumidores portugueses. Assim, e de acordo com o sociólogo Luís Baptista, “*Os hipermercados trouxeram no final dos anos 80 o acesso generalizado ao consumo em Portugal. Até então o nível de rendimentos não permitia à classe média ter acesso a um consumo tão generalizado*” (Lima, 2010). Na realidade, com o aparecimento e a abertura das grandes superfícies, associando o desenvolvimento económico do país, os consumidores portugueses puderam ter uma nova perspetiva de consumo, com um acesso fácil aos produtos, que em outros tempos seria impensável. No entanto, esta evolução aconteceu em detrimento do Comércio Tradicional (CT), que por enquanto continua a conviver com as grandes superfícies, mas de forma desequilibrada (Lima, 2010).

De realçar que atualmente a Europa tem presenciado a uma grande concentração dos Grupos de Distribuição (GD) e ao mesmo tempo a uma reestruturação ou encerramento de pequenas lojas de retalho, conhecidas como tradicionais. Podemos realçar que o setor da distribuição tem sofrido grandes variações com a abertura de supermercados e hipermercados e o fecho de mercearias e lojas de pequena dimensão. Mais precisamente, foram aproximadamente 80 hipermercados que abriram e 24 mil estabelecimentos do CT que fecharam (Lima, 2010). Forçando alguns *players* a optarem pela internacionalização, expandindo as suas atividades para outros mercados, como a Europa Central e do Leste.

No entanto, a APED defende que o CT e as grandes superfícies são dois formatos diferentes que podem conviver através da criação de novas propostas que sejam diferentes e interessantes para os consumidores (Lima, 2010). De facto, verificamos que os consumidores optam mais vezes pelo CT quando pretendem comprar produtos perecíveis. Mas a maior parte do cabaz de compra efetua-se nas grandes superfícies ou nas lojas *discount* de modo a beneficiar de uma maior variedade de produtos com qualidade e preços mais acessíveis.

### 3.3. – **Cash & carry: os grossistas do setor da distribuição**

Outro grande formato aplicado nos pontos de venda, também muito importante, são os *cash & carry* que atinge o mercado grossista. Inicialmente, o conceito de grossista surgiu como sendo um intermediário entre o produtor e o retalhista (Chetochine, 1998). Mais concretamente, o grossista pode ser definido como agente económico que adquire no mercado interno grandes quantidades de produtos nacionais e estrangeiros e os revende por grosso no mercado interno, quer a outros grossistas ou retalhistas, quer a transformadores, quer ainda a utilizadores profissionais ou a outros grandes operadores. Após a Segunda Guerra Mundial, esta forma de comércio, geralmente praticada por empresas independentes, teve tendência para desaparecer nos países industrializados e deixou lugar a um novo formato, o *cash & carry* que é um ponto de venda grossista em sistema de *self-service*.

Em Portugal, o número de lojas *cash & carry* duplicou no início da década de 90, sendo um dos seus principais clientes o Comércio Tradicional (CT), que nos dias que correm encontra-se em forte declínio, favorecendo os hipermercados e as lojas *discount* (Carvalho, 2000). Constatou-se assim, que as transformações que ocorrem no setor retalhista pressionam tanto o Comércio Tradicional (CT) como também os comerciantes grossistas (Carvalho, 2000). De acordo com um estudo da AC Nielsen (2005), verificou-se posteriormente, que o número de lojas *cash & carry* tem vindo a diminuir no mercado português, passando de 193 lojas em 1995 para 160 lojas em 2005 (Rousseau, 2008). No entanto, foi possível notar uma mudança do target que atualmente frequenta estas lojas, sendo na sua maioria os hotéis, depois os restaurantes e cafés (Canal HORECA) e por fim os prestadores de serviços.

Esta mudança de clientes, que passaram a ser mais exigentes no momento de compra, provocou a necessidade de alterar o interior das lojas, que deixaram de ter uma imagem de armazém para adotar uma organização inspirada nos hipermercados. Houve uma clara vontade por parte das cadeias de lojas em desenvolver serviços adicionais para satisfazer e fidelizar os seus clientes. Mas com a chegada da atual crise, os hábitos de consumo dos portugueses têm sofrido alterações, que passam por uma diminuição dos gastos fora de casa, afetando assim o setor HORECA e consequentemente as lojas *cash & carry* (Rousseau, 2008).

Atualmente destacam-se dois principais operadores *cash & carry* no mercado português, sendo: o Recheio do Grupo Jerónimo Martins e a Makro do Grupo Metro (ver Figura 8 no Anexo 7). Estes dois *cash & carry* também comercializam as suas Marcas Próprias (MP), onde

registamos na insígnia Recheio as marcas “Amanhecer”, “MasterChef” e “Gourmês” e na insígnia Makro as marcas “Aro”, “Fine Food”, “H-Line”, “Horeca Select”, “Sigma”, Tarrington House” e a “Rioba” (Metro, 2014; Recheio, 2014). A maior parte dos Grupos de Distribuição (GD) em Portugal integram o mercado grossista, ou seja, o intermediário grossista está inserido na mesma organização do que o retalhista, como no caso dos Grupos Sonae, Jerónimo Martins e Os Mosqueteiros (Lindon *et al.*, 2011).

### **3.4. – A concentração da distribuição e a propagação das marcas próprias**

A evolução sucessiva da indústria retalhistas durante os últimos anos deve-se a duas características que se destacam: o aumento da concentração da distribuição e a propagação dos produtos de Marca Própria (MP) (Bergès-Sennou e Waterson, 2005). Este aumento da concentração retalhista tem sido provocado por um conjunto de aquisições e fusões entre empresas, com vista a uma maior eficiência na obtenção de economias de escala. Em Portugal, nos últimos anos verificou-se alguns casos, como as aquisições dos supermercados Plus em Portugal e na Polónia pelo Grupo Jerónimo Martins e dos hipermercados Carrefour em Portugal por parte da Sonae. Estima-se que o retalho alimentar moderno em Portugal tenha gerado cerca de 15.600 novos empregos entre 2003 e 2007, e uma receita fiscal de EUR 8.400 milhões (APED, 2009).

Ao longo das últimas décadas, tem-se assistido por todo o mundo a uma concentração da distribuição, como podemos analisar no relatório anual *Global Powers of Retailing* 2014 elaborado pela Deloitte Touche Tohmatsu Limited – DTTL (2014). O relatório mostra-nos que, a nível mundial, o mercado das 250 maiores empresas de distribuição adquiriram em 2012 uma receita de vendas agregada de USD 4.29 biliões, sendo que 29,3% destas receitas correspondem às dez primeiras empresas de retalho no *ranking* (ver Tabela 2 no Anexo 6) (DTTL, 2014). Também foi possível constatar que são as empresas norte americanas que, claramente, lideram o mercado da distribuição com 42,2% das receitas. Os grupos alemães surgem em segundo lugar com uma quota que atinge os 10%, seguidos pelos franceses com 8,8%, os japoneses com 8,7%, o Reino Unido com 6,4% e em último o Canadá com 3% (ver Tabela 3 no Anexo 6) (DTTL, 2014).

Em relação a 2011 verificou-se um crescimento de 1,9% no mercado norte-americano e de 0,1% no mercado asiático, e, por outro lado, um decréscimo de 1,3% no mercado europeu e de 0,7% no mercado sul-americano, por fim temos o mercado africano que foi o único que manteve a quota de mercado com 1,1%. Neste *ranking* só existe duas empresas portuguesas

que se destacam, representando 0,46% das vendas das 250 maiores empresas, sendo o Grupo Jerónimo Martins SGPS com uma receita de USD 13.979 milhões e o Grupo Sonae SGPS com USD 5.737 milhões (DTTL, 2014).

Este fenómeno da concentração da Distribuição Moderna (DM) e do seu impacto na relação com os fornecedores é igualmente visível em Portugal. De facto o setor da distribuição em Portugal não é exceção a esta característica, de acordo com o *Ranking APED 2011*, o volume de negócios total obtido, em 2011, foi de EUR 15.7 mil milhões e registaram-se 2.850 lojas e 87.850 colaboradores, dos quais, 69% apresentam contrato efetivo. Devido ao volume de negócios produzido por estas empresas, é de realçar a sua importância evidente na atividade económica nacional, tendo representado 9,2% do PIB em 2011, o que revela um aumento de 0,1% em relação a 2010 (ver Figura 10 no Anexo 8) (APED, 2012).

Em 2011, os cinco Grandes Grupos de Distribuição (GGD) a operar em Portugal (Sonae, Jerónimo Martins, Auchan, Lidl e Minipreço) detinham 79,3% do volume de negócios, ou seja, EUR 12.427 milhões. Sendo que a maior parte destas receitas, mais concretamente 90%, foram geradas pelo mercado de bens de grande consumo, principalmente através da venda de produtos alimentares (APED, 2012). Portanto, grande parte das receitas no setor de retalho são da repartição alimentar, que em 2011 cresceram 2,6% comparativamente ao ano anterior, correspondendo a 72% do volume de negócios (ver Figura 11 no Anexo 8), que, por sua vez, os produtos alimentares de MP contribuíam com cerca de 34,4% para essas vendas (APED, 2012). Em 2013, as MP foram responsáveis por 34,9% da globalidade das vendas realizadas por unidades de retalho alimentar. No retalho não alimentar a adesão à venda de produtos de MP representou 48,0% das vendas globais (INE, 2012).

Contudo, é de referir que os produtos de MP têm contribuído para um aumento das receitas nas vendas à medida que a quota de mercado destas marcas cresce, como pode ser observada em alguns países: Alemanha (44%); Áustria (39%); Bélgica (41%); Dinamarca (31%); Eslováquia (33%); Espanha (51%); Finlândia (33%); França (35%); Grécia (22%); Holanda (29%); Hungria (33%); Itália (20%); Noruega (28%); Polónia (33%); Portugal (45%); Reino Unido (45%); República Checa (31%); Suécia (31%); Suíça (53%); e Turquia (31%) (ver Figura 12 no Anexo 8) (PLMA, 2014). Segundo dados da PLMA (2014), a quota de mercado das MP nos 20 países monitorizados pela AC Nielson em 2013 ronda uma média 40%, destacando-se a Suíça onde este valor é ultrapassado e a Itália com um mínimo de 20%.

Neste estudo analisou-se que dos 20 países em questão, cerca de 16 tiveram um aumento no volume da quota de mercado das MP, dos quais um deles foi Portugal, onde a quota de mercado destas marcas atinge os 45%. Jorge (2010) sugere que existem cada vez mais

produtos de MP a serem comercializados pelos GGD, como o caso do Pingo Doce onde estas marcas já representam 41% das vendas, depois o Continente com 31%, seguindo-se o Intermarché com 23% e o Grupo Auchan com 22%. No caso das lojas *discount*, os produtos de MP no Lidl representam 64% das suas vendas em valor e no Minipreço correspondem a 53% das vendas efetuadas.

Perante este cenário e segundo a *TNS Worldpanel*, podemos comprovar que o aumento nas vendas de produtos de MP dos cinco GGD de Portugal, já representa em alguns casos mais de metade da faturação (Espadinha, 2009). A crise mundial deve ter contribuído para o crescimento significativo das MP. Para Marques (2009), este aumento foi em parte induzido pela retirada de produtos de grandes marcas das prateleiras e pela posição mais dominante e concentrada da distribuição em Portugal.

Os distribuidores para continuarem a “ganhar terreno” sentiram-se obrigados a adaptar as suas ofertas às novas tendências do mercado e a procurarem por um modelo de negócio adequado às lojas e aos consumidores, como: o aumento do número de caixas de pagamento convencionais e automáticas; a alteração dos horários de abertura e encerramento; a incrementação de diversos produtos e serviços; procedendo, paralelamente, à introdução de inovações tecnológicas, a uma gestão ponderada dos lineares e a uma gestão das categorias do sortido mais eficaz (Flavián, Haberberg, e Polo, 2002; Rousseau, 2008).

Tudo isto fez com que um mercado pequeno como o português ficasse rapidamente saturado de hipermercados o que levou os GGD a expandirem o seu negócio para o mercado estrangeiro e a apostarem na oferta de novos serviços, como por exemplo: em parafarmácias e espaços de óptica; quiosques de restauração; tabacarias; centros automóveis e gasolinehas; áreas *bricolage*; lojas de roupa, de animais e também de eletrodomésticos e tecnológicos (ver Figura 9 no Anexo 7) (Auchan, 2014; Jerónimo Martins, 2014; Os Mosqueteiros, 2014; Sonae, 2014).

Em 2011, os dois maiores Grupos de Distribuição (GD) apostaram também nas lojas de bairro e deram assim os primeiros passos no Comércio Tradicional (CT) que tem vindo a desaparecer. O Grupo Jerónimo Martins utiliza a insígnia da marca Amanhecer para as suas lojas de bairro. A marca Amanhecer surgiu, em 2009, como uma MP de produtos alimentares de qualidade a um preço reduzido, que continuam a ser comercializados pela cadeia Recheio e agora pelas lojas Amanhecer. Por outro lado, temos a Sonae que criou a insígnia Meu Super para representar as suas lojas de bairro, mas neste caso, a MP que comercializa corresponde à insígnia Continente. Estes formatos de menor dimensão permitem que o grupo possa localizar-se perto de centros habitacionais ou de escritórios para que os consumidores tenha

um acesso fácil e rápido (ver Figura 7 no Anexo 7) (Amanhecer, 2014; Jerónimo Martins, 2014; Meu Super, 2014; Sonae, 2014).

A distribuição tem evoluído e hoje em dia dispõem de diversos tipos de comércio e de lojas, com maior diversidade na oferta do sortido e utilizam vários meios para persuadir os consumidores para que sintam vontade de voltar (Rousseau, 2008). Assim, quando falamos de DM, referimo-nos a grupos empresariais com um número considerável de pontos de venda e com o objetivo de satisfazer e fidelizar o consumidor final. Uma maior concentração da distribuição e a propagação de produtos de MP por parte dos distribuidores, sobretudo na categoria de produtos de mercearia, permite que estes possam desenvolver e melhorar ainda mais as suas próprias marcas (Steenkamp e Dekimpe, 1997).

Segundo o economista Bessa (2010), o futuro da DM está na aposta em MP que consigam satisfazer um consumidor exigente, mas que simultaneamente prefere comprar a preços mais baixos. Para o economista, atualmente as MP não comunicam apenas o preço, mas também confiança, porque os consumidores apesar de quererem comprar ao preço mais baixo possível, não estão dispostos a prescindir da qualidade dos produtos.

#### **4. – O efeito das condições económicas no consumo de marcas próprias**

As alterações económicas e a procura pela melhor relação entre qualidade e preço levaram a que os consumidores alterassem os seus hábitos de consumo e de compra, o que provocou uma modificação significativa no setor de retalho (Rousseau, 2008).

Desde 2009 que se tem vindo a identificar um “novo” tipo de consumidor, com compras mais organizadas e planificadas, geralmente feitas em menor quantidade e com mais visitas por loja e tem pouca fidelidade em relação aos pontos de venda. Geralmente, este tipo de consumidor procura constantemente pelas promoções, descontos e preços baixos e preocupa-se em adquirir produtos de MP ou de Primeiro-Preço (Beirão, 2004). Estas alternativas de poupança e as inúmeras ofertas de preço que se podem encontrar nos produtos de uma loja permite que os consumidores possam economizar. A implementação destes mecanismos servem também como um incentivo para que os consumidores voltem ao estabelecimento, por isso devem apresentar parâmetros aceitáveis (Garretson, Fisher e Burton, 2002).

Deste modo, alguns autores defendem que a situação económica influencia o consumo de MP, na medida em que estas ganham força em cenários de crise, indicando um aumento na quota de mercado (Quelch e Harding, 1996; Sethuraman e Gielens, 2014). De acordo com os estudos apurados pela AC Nielsen, em 2009, Portugal foi o país que comprou mais por menos, uma tendência diferente face a outros países europeus. O mercado de bens de grande consumo, o menos afetado pela crise, cresceu 4% em volume, embora os preços tenham tido uma quebra de 5%. Isto não significou que os grandes fabricantes tenham baixado os seus preços, mas pelo contrário até aumentaram, o que levou que as MP passassem a ter maior peso no *mix* do cabaz de compras dos portugueses (Neto, 2010).

A explicação para este crescimento poderá também dever-se ao facto de os produtores/fornecedores das Marcas do Fabricante (MF) criarem orçamentos de publicidade com base em percentagens das vendas. Ao fazerem-no, os produtores/fornecedores tendem a reduzir o apoio às suas marcas durante períodos de queda económica. Tendo em conta este facto, os retalhistas optam muitas vezes por investir mais fortemente nas suas MP durante esses períodos de recessão, alcançando deste modo um maior crescimento durante estes períodos (Sayman, Hoch e Raju, 2002).

Constatamos assim, que mesmo em tempos de recessão económica as MP continuam em ascensão, contudo, os ganhos destas marcas nem sempre resultam das recessões económicas. De facto, os períodos de crise têm a capacidade de potenciar um crescimento significativo das MP devido aos seus preços mais baixos e às quebras nos rendimentos das famílias, embora, muitos dos ganhos das MP mantêm-se nos períodos de recuperação económico (Deloitte, 2003).

Algumas pesquisas mostram que uma grande percentagem dos consumidores que experimentaram e repararam na qualidade destas marcas durante os períodos de recessão, mantiveram o seu consumo nos períodos de recuperação económica (Alliance Bernstein, 2009). A partir de estudos efetuados nos Estados Unidos, foi possível verificar que durante os períodos de crise entre 1990 e 1991 e entre 2000 e 2003, os consumidores que optaram pela compra de MP, na sua maioria, gostaram da experiência e continuaram a consumi-las mesmo quando as Condições Económicas (CE) melhoraram (Jorge, 2009). Perante este panorama, projeta-se que, mesmo com uma economia em crescimento, a maior parte dos consumidores não reverterá para as MF, fruto este, de uma maior familiaridade com as MP por parte dos consumidores, permitindo que estas marcas possam adaptar as suas características e atributos para uma melhor oferta (Berthon, Hulbert e Pitt, 1999).

Em contrapartida, alguns autores revelam que a capacidade financeira do consumidor influencia fortemente as escolhas dos produtos e pode sofrer alterações ao longo do tempo. Por exemplo, com as limitações financeiras que os consumidores vivem no dia-a-dia, devido à recessão económica e ao enfraquecimento do rendimento disponível, tendem a tornarem-se mais sensíveis ao preço e a escolher os produtos mais baratos. Isso faz com que as MP assistam a um aumento das suas vendas, ao contrário das MF que veem as suas vendas a decaírem. Mas quando se verifica o contrário, ou seja, um período de expansão económica, os consumidores deixam de ser tão sensíveis ao preço por possuírem um rendimento mais alargado e, por sua vez, a quota de mercado das MF sofre um aumento e as vendas das MP diminuem. São estas variações que podem ajudar a justificar as alterações nas vendas das MP que ocorrem ao longo de certos períodos de tempo (Ailawadi, Neslin e Gedenk, 2001; Sayman, Hoch e Raju, 2002).

Assim, através da implementação de estratégias de lançamento e de renovação das MP, as principais insígnias têm contribuído para a alteração dos hábitos de consumo dos consumidores. Como referido, fruto das dificuldades económicas sentidas nos lares portugueses e da dinâmica do próprio negócio da Distribuição Moderna (DM), tem havido por parte dos consumidores uma crescente adesão às MP nos últimos anos. Podemos rever que em 2010, as famílias portuguesas gastaram cerca de 34,2 euros em cada 100 euros em produtos de MP no mercado de grande consumo, comparativamente aos 26,9 euros em cada 100 euros gastos em 2007 (Kantar Worldpanel Portugal, 2011).

O novo estudo encomendado pela PLMA (2014), intitulado como *"Os consumidores europeus de hoje"*, envolve mais de 10.000 consumidores em 14 países e mostra que a quota de mercado das MP continuará a expandir-se nos próximos anos. Com base neste trabalho observa-se que estas marcas desempenham um papel fundamental na vida dos consumidores por toda a Europa, onde 46% dos consumidores alegam comprar MP "com frequência". Foi também possível constatar que num futuro próximo, um em cada quatro indivíduos acredita que vai comprar mais produtos de MP do que atualmente e cerca de oito em cada dez consumidores dizem que vão continuar a adquirir MP mesmo quando a economia melhorar, afirmando que as MP são iguais ou até melhores que as MF.





## VI. Conclusões

Como em qualquer investigação, quando chegamos ao fim, é essencial retirar as principais conclusões do estudo e apresenta-las. Ou seja, as conclusões são partes fulcrais de qualquer projeto de investigação científica, sendo constituídas por considerações que derivam do processo analítico anteriormente desenvolvido. Deste modo, as conclusões finais integram expressamente a resposta formal aos objetivos do estudo inicialmente propostos. Portanto, deve incluir o que a investigação permitiu alcançar, bem como as suas limitações e recomendações (Sousa e Baptista, 2011).

Assim, começamos por recordar que esta dissertação tem como principal objeto de estudo compreender o impacto que as Marcas Próprias (MP) têm nos consumidores e como este facto reflete-se nas Marcas do Fabricante (MF) e na Distribuição Moderna (DM) como a conhecemos. Por outras palavras, procuramos assim responder à pergunta de partida – *“Se as Marcas Próprias continuarem em expansão e a propagar-se entre os consumidores, qual será o futuro das Marcas do Fabricante e de todo o setor da distribuição?”* – delimitando o estudo através das questões de investigação anteriormente formuladas, de maneira a traçar objetivos mais específicos.

Através de uma extensa e cuidada análise da revisão da literatura, esta parte do estudo é dedicado à apresentação e discussão dos resultados, com o propósito de selecionar e registar a informação recolhida mais relevante para responder às questões da investigação, dando início ao processo de análise e interpretação dos dados. Portanto, a análise e interpretação dos dados recolhidos é um procedimento importante para uma examinação sistemática de todo o material compilado e é determinada pelo tipo de abordagem utilizada, seja esta quantitativa ou qualitativa. Independentemente do tipo de abordagem escolhida, os factos resultantes da implementação de uma investigação devem ser discutidos em função dos objetivos do trabalho e dos instrumentos utilizados na recolha de dados (Sousa e Baptista, 2011).

A análise e interpretação é uma operação contínua que se foca no tratamento dos dados, onde damos início à redução de dados através da interpretação, seleção, simplificação e transformação do material documentado. Segundo Van der Maren (2011), o tratamento de dados visa resumir, organizar, estruturar e apresentar as relações resultantes. Miles, Huberman e Saldaña (2014) concordam e definem a fase de tratamento de dados como a estruturação de um conjunto de informação capaz de oferecer conclusões.

## VI. Conclusões

Em estudos puramente qualitativos, devido à sua complexidade, é fundamental uma análise estruturada, onde a redução e apresentação dos dados deve ser aperfeiçoada para que possamos relatar os resultados encontrados com maior exatidão (Miles, Huberman e Saldaña, 2014). Para atingirmos os objetivos deste estudo decidimos analisar os dados recolhidos através de instrumentos de observação associadas à metodologia qualitativa do tipo descritivo, empregando uma abordagem indutiva, onde optou-se por definir e categorizar a informação através da utilização de grelhas de análise ou de resumos.

Para complementar, recorreremos à análise documental e utilizamos algumas técnicas de análise do conteúdo para a recolha de dados, com o intuito de fazer uma análise mais crítica e profunda dos documentos selecionados. Alguns dos resultados obtidos ao longo desta investigação encontram-se apresentados de forma sucinta e clara, através de esquemas, figuras, quadros e tabelas. Nesta secção, os resultados alcançados serão assim comentados e comparados entre si, tendo em vista as principais conclusões. Estas considerações analíticas à volta dos resultados apresentados deve articular a revisão da literatura e o respetivo modelo de análise com a metodologia aplicada.

Em suma, a etapa respetiva à discussão de resultados corresponde à análise e interpretação de dados e pressupõe diversas componentes, tais como: a verificação e revisão dos dados; a preparação e organização dos dados; a redução e apresentação dos dados; o estabelecimento e medição de relações e o seu significado; a comparação dos resultados e identificação de padrões; a interpretação e descrição dos resultados; e a transmissão da informação, sob a forma de figuras, quadros e tabelas (Sousa e Baptista, 2011).

Considerando esta base teórica, recorreremos à análise e interpretação dos dados recolhidos para podermos apresentar a discussão dos resultados que foram alcançados com esta investigação, como as suas principais conclusões (Sousa e Baptista, 2011). Com o intuito de responder à problemática do estudo e atingir assim os objetivos traçados, apresentamos de seguida os resultados encontrados e conclusões retiradas para cada uma das questões de investigação.

### **Q1: “Como é que as Marcas Própria influenciam o Comportamento do Consumidor?”**

Ao longo da revisão de literatura verificamos que as Marcas Próprias têm a capacidade de influenciar o Comportamento do Consumidor (CC). Pois, estas marcas apresentam atributos e características capazes de agradar cada vez mais consumidores com diferentes exigências. O impacto gerado pelas Marcas Próprias pode ser positivo ou negativo, consoante o perfil do consumidor.

## VI. Conclusões

Nos estudos analisados constatou-se que o preço das Marcas Próprias é significativamente mais baixo do que as marcas líderes, sendo uma vantagem muito reconhecida pelos consumidores (Ailawadi, Neslin e Gedenk, 2001; Cardoso e Alves, 2008; TVI 24, 2011). Em relação à qualidade percebida também averiguamos que, existem cada vez mais consumidores a experimentar e a comprovar que os produtos das Marcas Próprias têm uma qualidade semelhante aos produtos das Marcas do Fabricante (MF) (Quelch e Harding, 1996). Os consumidores, principalmente os mais sensíveis ao preço, devido às dificuldades económicas, ao adquirirem produtos de Marcas Próprias podem poupar sem abdicar da qualidade (Sayman, Hoch e Raju, 2002; Rousseau, 2008; Kantar Worldpanel Portugal, 2011; ASAE, 2014; Sethuraman e Gielens, 2014).

Perante estes atributos, o preço inferior das Marcas Próprias e a sua qualidade idêntica aos produtos das Marcas do Fabricante são vantagens de diferenciação fundamentais para os consumidores na hora de realizar as suas compras. Contudo, os consumidores são mais exigentes em certas categorias de produtos (café, chá, leite, queijos, manteiga, cereais de pequeno-almoço, chocolate em pó e conservas) e tendem a não prescindem das Marcas do Fabricante, independentemente do preço, pois, continuam a considerar que estas marcas apresentam uma qualidade muito superior às Marcas Próprias (Cardoso e Alves, 2008; Bessa, 2010).

Num termo geral, se as Marcas Próprias oferecem produtos com uma qualidade idêntica ou melhor que os produtos das Marcas do Fabricante mas com um custo inferior, os consumidores tendem a percecionar mais valor na relação preço-qualidade das Marcas Próprias (Chavadi e Kokatnur, 2008; Rousseau, 2008; ASAE, 2014). Mas se os consumidores, ao compararem estas marcas, verificarem que os produtos de Marcas Próprias apresentam um preço igual ou uma qualidade menor, optam com maior certeza pelos produtos das Marcas do Fabricante, pois a relação preço-qualidade é percecionada como tendo mais valor (Aggarwal e Cha, 1998).

Outras características das Marcas Próprias que também são muito reconhecidas pelos consumidores dizem respeito à embalagem e à variedade de produtos. A embalagem é um fator de diferenciação fundamental, pois, por um lado permite que os consumidores avaliem as especificações dos produtos, garantindo ao consumidor que o produto preenche os requisitos necessários (PLMA, 2014). Por outro lado, a embalagem de um produto é a última oportunidade das Marcas Próprias persuadirem potenciais compradores (McDaniel e Baker, 1977).

## VI. Conclusões

A variedade é outro fator de diferenciação das Marcas Próprias, onde o consumidor tem acesso a uma vasta variedade de produtos em diferentes categorias que facilitam o processo de realização das compras e possibilita um melhor aproveitamento do tempo (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Ailawadi, Neslin e Gedenk, 2001; Baltas e Argouslidis, 2007). Hoje em dia, as Marcas Próprias contemplam de uma gama diversificada de produtos no sortido das lojas dos Grupos de Distribuição (GD), representando categorias alimentares e não-alimentares (PLMA, 2014). Esta oferta de produtos possibilitou às Marcas Próprias seduzir consumidores com diferentes exigências.

Assim, os consumidores de produtos de Marcas Próprias conseguem obter qualidade, variedade e ainda poupam tempo e dinheiro, sem terem que se preocupar com descontos ou promoções (PLMA, 2014). Com todos estes atributos, os distribuidores passaram a utilizar as Marcas Próprias como um instrumento importante para criarem mais valor para o cliente e aumentar a satisfação destes, de modo a promover a imagem percebida e a formação de lealdade à loja (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Lee, 2004).

Os distribuidores, com a agressividade concorrencial, são forçados a procurarem nas Marcas Próprias uma oportunidade para se diferenciarem e poderem consolidar as suas posições no mercado de forma a aumentarem a rentabilidade do negócio (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Burt, 2000; Corstjens e Lal, 2000; Chavadi e Kokatnur, 2008). As Marcas Próprias têm vindo a evoluir e, cada vez mais, propõem características de diferenciação que funcionam como vantagens competitivas capazes de alterar positivamente o seu posicionamento em relação à concorrência (Ailawadi e Keller, 2004; Cardoso e Alves, 2008). Por esta razão, as Marcas Próprias têm-se revelado um dos principais ativos das empresas de distribuição, beneficiando o desenvolvimento da Distribuição Moderna (DM) (Aaker, 1991; Kotler, 2011).

### **Q2: “Como é que as Marcas Própria influenciam as Marcas do Fabricante?”**

As Marcas Próprias á medida que conquistam a quota de mercado e aumentam o volume de vendas, as Marcas do Fabricante sofrem quebras nas vendas e assistem a uma diminuição da sua quota de mercado, clarificando como é que as Marcas Próprias podem afetar as Marcas do Fabricante (Sayman, Hoch e Raju, 2002; Cardoso e Alves, 2008; Karray e Martín-Herrán, 2009; Lamey, Deleersnyder, Steenkamp e Dekimpe, 2012). No entanto este facto varia consoante as categorias de produtos, pois os consumidores optam pelas Marcas Próprias sobretudo em categorias de produtos de consumo imediato e não duradouros mas preferem os produtos das Marcas do Fabricante nas categorias onde a qualidade é o fator mais exigido (Burt, 2000; Labeaga, Lado e Martos, 2007). Mais recentemente, as Marcas do Fabricante inverteram a situação e têm conseguido fazer frente às Marcas Próprias, através de estratégias alternativas que visam uma oferta diferenciada, inovadora e com mais valor

para o consumidor (Hotch, 1996; Gonçalves, 2013).

A propagação das Marcas do Fabricante serve como uma arma fulcral para os Grupos de Distribuição contra as Marcas do Fabricante, quer pelo controlo do canal de distribuição, quer pela fidelização dos consumidores. O estudo da Roland Berger Strategy Consultants (2009) observa que, com o passar do tempo, o distribuidor tende a ter mais poder que o fornecedor, na exceção dos fornecedores que detenham marcas fortes no seu portefólio, passando estes a ter uma posição dominante nas negociações.

Atualmente, as Marcas Próprias são vistas pelo consumidor como substitutos preciosos das Marcas do Fabricante, verificando-se que há mais consumidores a comprar e a consumir as Marcas Próprias, acabando por constatar que não existem grandes diferenças entre estas marcas (Cardoso e Alves, 2008; Amrouche, Tarek e Zaccour, 2014). Como certos estudos indicam, com a melhoria dos produtos de Marcas Próprias, os consumidores têm vindo a perder algum interesse nos produtos de Marcas do Fabricante (Chaniotakis, Lymperopoulos e Soureli, 2009).

Para a maioria dos consumidores, os produtos de Marcas Próprias têm boa qualidade a um preço justo, enquanto os produtos de Marcas do Fabricante são percecionados como mais caros por terem uma qualidade superior (ASAE, 2014). Por este motivo é que muitos consumidores consideram a relação preço-qualidade dos produtos de Marcas Próprias mais favorável, que por sua vez permite aos Grupos de Distribuição obterem um lucro maior que as Marcas do Fabricante.

Embora os consumidores encontrem-se satisfeitos com as Marcas Próprias e comecem a fidelizar-se às mesmas, a sua notoriedade ainda não é tão forte como as Marcas do Fabricante. Existem outros autores que defendem que os consumidores preferem continuar adquirir as Marcas do Fabricante em algumas circunstâncias para que possam garantir a qualidade necessária. Por exemplo, quando apresentam pouco tempo para procurarem por alternativas, os nomes das Marcas do Fabricante facilitam o processo de compra (Quelch e Harding, 1996; Chavadi e Kokatnur, 2008; Castelo e Batista, 2010).

Em suma, o crescimento das Marcas Próprias concedem aos Grupos de Distribuição várias vantagens em relação às Marcas do Fabricante, tais como: um maior poder e capacidade negocial com os produtores; os produtos não têm custos de entrada nos pontos de venda e os custos associados à produção e lançamento são inferiores; a cadeia de abastecimento é mais curta e eficiente e permite escoar os produtos com custos de armazenamento e distribuição mais baixos; podem escolher os métodos de exposição e as promoções dos

produtos; e não necessitam de muitos investimentos em publicidade e marketing porque quando comunicam a sua insígnia estão também a comunicar a marca dos seus produtos (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Ailawadi, Neslin e Gedenk, 2001; Lee, 2004; Gabrielsen e Sorgard, 2007; Dias, 2008; Lima, 2008; Chaniotakis, Lympieropoulos e Soureli, 2009).

### **Q3: “Como é que as Marcas Própria influenciam a Distribuição Moderna?”**

A DM quando surgiu, por si só teve um impacto positivo nos consumidores, mas com o aparecimento das Marcas Próprias esse impacto ampliou ainda mais a rentabilidade da Distribuição Moderna (Bessa, 2010; Lima, 2010). O sucesso contínuo das Marcas Próprias significa margens de lucro cada vez maiores para os Grupos de Distribuição, tornando-se assim claro como é que as Marcas Próprias podem afetar de maneira positiva a Distribuição Moderna (PLMA, 2014). Atualmente, estes Grupos de Distribuição controlam vários formatos de lojas, desde o retalho ao mercado grossista, como: supermercados, hipermercados, lojas *discount*, mais recentemente lojas de bairro e os *cash & carry's* (Reyes e Benito, 2008; Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionisio, P., e Rodrigues, J. V., 2011)

No entanto, esta concentração da Distribuição Moderna no mercado tem levado o Comércio Tradicional (CT) ao seu desaparecimento. Como analisado na revisão da literatura, os consumidores optam muitas vezes pelas lojas do Comércio Tradicional para comprar produtos perecíveis mas é nos formatos da Distribuição Moderna que realizam a maior parte das suas compras. Esta rivalidade tem-se revelado desequilibrada, levando muitos investigadores a ponderar o desaparecimento do Comércio Tradicional. Contudo, constatamos que a APED defende que o Comércio Tradicional e a Distribuição Moderna podem coexistir através da criação de propostas diferentes e interessantes para os consumidores (Lima, 2010).

Mais recentemente, o Grupo Jerónimo Martins e o Grupo Sonae começaram a investir também nas suas próprias lojas de bairro para uma maior proximidade dos consumidores (Amanhecer, 2014; Jerónimo Martins, 2014; Meu Super, 2014; Sonae, 2014). Este novo formato dos Grandes Grupos de Distribuição (GGD) vem aumentar a concorrência com os estabelecimentos de Comércio Tradicional, que mais uma vez saem a perder. Isto, porque as lojas de bairro, além de disputarem com as lojas do Comércio Tradicional por uma localização de conveniência, oferecem produtos com o mesmo preço que nas grandes superfícies e dispõem de produtos de Marcas Próprias no seu sortido.

Os Grupos de Distribuição que atuam no seio da Distribuição Moderna, além de operarem no setor de retalho com diversos tipos de formatos também operam no setor grossista através de formatos *cash & carry*, que por sua vez abastecem o Comércio Tradicional e o canal HORECA (Rousseau, 2008). É importante referir que mesmo nestes formatos os Grupos de

## VI. Conclusões

Distribuição comercializam as suas Marcas Próprias sob a alçada de outras insígnias. A insígnia Recheio comercializa as marcas “Amanhecer”, “MasterChef” e “Gourmês” e a insígnia Makro as marcas “Aro”, “Fine Food”, “H-Line”, “Horeca Select”, “Sigma”, Tarrington House” e a “Rioba” (Metro, 2014; Recheio, 2014).

Neste quadro, identificamos que a evolução da Distribuição Moderna em Portugal deve-se à concentração dos Grupos de Distribuição e à propagação das Marcas Próprias. Para termos uma noção, segundo o relatório anual *Global Powers of Retailing 2014* elaborado pela DTTL (2014) mostra que o Grupo Jerónimo Martins e o Grupo Sonae apresentam uma receita conjunta de USD 19.716 milhões. Ao examinarmos o estudo da APED (2012), também averiguamos que em Portugal o volume de negócios produzido pelos Grupos de Distribuição em 2011 representou 9,2% do PIB.

Em relação às Marcas Próprias, apelando aos dados da PLMA (2014), apuramos que em Portugal estas marcas já representam 45% da quota de mercado, encontrando-se acima da média europeia. Os Grandes Grupos de Distribuição á medida que ganham uma posição mais dominante no mercado formam meios financeiros para expandir o negócio para o estrangeiro como também para investirem na oferta de outros serviços (tecnologia e eletrodomésticos, parafarmácias, gasolineiras, vestuário e calçado, etc).

Em paralelo, outra variável que pode influenciar a compra e o consumo das Marcas Próprias diz respeito ao contexto económico, ou seja, o Comportamento do Consumidor pode variar consoante os ciclos económicos em que se vive. Vários autores indicam que as Condições Económicas (CE) afetam as vendas das Marcas Próprias, visto que a quota de mercado destas marcas aumenta em períodos de crise (Quelch e Harding, 1996; Sethuraman e Gielens, 2014). Deste modo, a crise funciona como uma alavanca capaz de alargar a propagação das Marcas Próprias no mercado.

A crise económica em Portugal fez com que os portugueses alterassem os seus hábitos de compra, procurando sempre pela melhor relação preço-qualidade, de maneira a poupar e a obter mais valor (Chavadi e Kokatnur, 2008; Rousseau, 2008). Portanto, os consumidores em períodos de recessão tendem a ser mais sensíveis aos preços e escolhem com mais frequência os produtos de Marcas Próprias, para que consigam economizar (Ailawadi, Neslin e Gedenk, 2001; Sayman, Hoch e Raju, 2002). O mesmo verifica-se com os consumidores portugueses, existindo uma maior tendência em aderir às Marcas Próprias devido às dificuldades financeiras em que vivem (Kantar Worldpanel Portugal, 2011).



## VI. Conclusões

De acordo com vários estudos efetuados, constatou-se que os consumidores que experimentaram e familiarizaram-se com as Marcas Próprias em períodos de recessão não reverteram para as Marcas do Fabricante quando a economia recuperou. Dito isto, projeta-se que o mesmo irá acontecer em Portugal quando a economia demonstrar uma melhoria significativa. Segundo o estudo *"Os consumidores europeus de hoje"* da PLMA (2014) foi possível apurar que cerca de oito em cada dez consumidores afirmam que vão continuar a adquirir Marcas Próprias mesmo quando a economia melhorar, pois consideram iguais ou até melhores que as Marcas do Fabricante.

Outros estudiosos defendem que as Condições Económicas afetam as capacidades financeiras dos consumidores, que por consequência influenciam o Comportamento do Consumidor no momento de escolher os produtos. Seguindo esta linha de pensamento, estes autores acreditam que os consumidores optam pelos produtos de Marcas Próprias em períodos de crise porque vêm os seus rendimentos reduzidos. Logo, quando a economia encontra-se em crescimento, os consumidores passam a ter um rendimento melhor e deixam de ser tão sensíveis aos preços, optando novamente pelos produtos das Marcas do Fabricante. Nesta perspetiva, podemos verificar que em momentos de crise as vendas das Marcas Próprias aumentam e as vendas das Marcas do Fabricante diminuem e quando a economia recupera verificamos o oposto, isto é, as vendas das Marcas Próprias diminuem e as vendas das Marcas do Fabricante aumentam (Ailawadi, Neslin e Gedenk, 2001; Sayman, Hoch e Raju, 2002).

Após uma análise mais crítica dos resultados obtidos, decidimos expor a informação de forma sintetizada, transmitindo a "ideia geral" por trás das principais conclusões:

- 1.) – Para a primeira questão confirmou-se que as Marcas Próprias influenciam o Comportamento do Consumidor à compra dos seus produtos, na exceção de certas categorias de produtos, onde os consumidores demonstram preferência pelas Marcas do Fabricante.
- 2.) – Na segunda questão verificou-se que o crescimento das Marcas Próprias afetam as Marcas do Fabricante, logo, se esta situação manter-se, podemos assistir as Marcas Próprias a vencerem este "braço de ferro" com as Marcas do Fabricante, menos com as Marcas do Fabricante que apresentam uma posição sólida no mercado.
- 3.) – Com a última questão desvendamos que a propagação das Marcas Próprias tem um impacto positivo na Distribuição Moderna e negativo no Comércio Tradicional. Tal como apuramos, as Marcas Próprias aumentam drasticamente a rentabilidade da Distribuição Moderna, permitindo que estes explorem cada vez mais o mercado com a oferta de novas propostas, enquanto o Comércio Tradicional é esmagado.
- 4.) – Para finalizar, revelamos a importância das Condições Económicas no consumo das

## VI. Conclusões

Marcas Próprias, pois os consumidores em momentos de crise económica optam pelas Marcas Próprias com mais frequência. Neste ponto constatamos que a maior parte dos consumidores indicam que continuaram a consumir os produtos de Marcas Próprias quando a economia recuperou, e apenas uma minoria afirma voltar às Marcas do Fabricante.

Ao desenvolver este estudo identificaram-se algumas limitações que, naturalmente, surgem como consequências da metodologia implementada. O tempo também foi uma limitação na realização desta investigação, visto que esta temática envolve uma vasta quantidade de informação, e por isso não foi possível uma análise mais ampla e aprofundada. Este facto criou a necessidade de impor algumas restrições na recolha de dados, o que obrigou a um reajustamento das estratégias iniciais e da metodologia utilizada. Como em qualquer estudo, as limitações devem ser consideradas como uma oportunidade para melhorar o estudo sobre o tema e podem ser encaradas como pistas para investigações futuras. Mas apesar das limitações, foi possível obter conclusões e recomendações interessantes com este projeto de investigação.

Quanto às recomendações, estas advêm naturalmente das conclusões retiradas e de todo o processo de investigação conduzido. As recomendações podem ser de foro teórico ou foro prático, estando intimamente ligadas às implicações teóricas, aos contributos de âmbito prático e às sugestões para futuras investigações. Pois, quando se conclui uma investigação levantam-se sempre inúmeras questões que podem servir como indicações para novas investigações, a fim de responder aos problemas resultantes do estudo (Sousa e Baptista, 2011).

Algumas implicações e contributos que se podem retirar deste estudo são direcionadas principalmente para os Grupos de Distribuição. Como temos vindo a verificar, para estas empresas poderem aumentar a quota de mercado das suas Marcas Próprias e assim a sua rentabilidade, devem insistir na inovação e na diferenciação de maneira a melhorar os atributos dos seus produtos, tendo sempre em consideração o perfil dos consumidores, isto é, os vários segmentos de mercado. É importante que os distribuidores sejam capazes de proporcionar aos consumidores razões para que estes continuem a comprar os produtos das suas Marcas Próprias (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Burt, 2000; Corstjens e Lal, 2000; Chavadi e Kokatnur, 2008; Castelo e Batista, 2010; Pinto 2010;).

A aposta nestas características, nomeadamente no preço e na qualidade, permite às Marcas Próprias distinguirem-se das Marcas do Fabricante através de uma oferta com mais valor, que se traduz numa maior satisfação e pode levar à fidelização dos seus clientes (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Lee, 2004). Assim, é necessário que os Grupos de Distribuição mantenham

## VI. Conclusões

os seus preços baixos e busquem melhorar constantemente a qualidade oferecida nos seus produtos (Chavadi e Kokatnur, 2008; Rousseau, 2008; Bessa, 2010; ASAE, 2014). Os distribuidores também devem desenvolver as embalagens para que sigam as tendências do mercado, obtendo uma boa apresentação de produto (McDaniel e Baker, 1977; Bergès-Sennou, Hassan e Monier-Dilham 2013).

Os Grupos de Distribuição devem ainda desenvolver campanhas promocionais fortes e comunicar ativamente o valor das suas marcas e as suas características únicas, aclamando uma imagem positiva e um posicionamento mais vantajoso relativamente às restantes marcas (Steenkamp e Dekimpe, 1997; Ailawadi e Keller, 2004; Lee, 2004; Cardoso e Alves, 2008). Estas campanhas publicitárias devem ser controladas para que não façam promessas falsas, pois estas elevam as expectativas dos consumidores e podem levar à desvalorização do produto. Logo, se as empresas manterem as promessas a um nível inferior do que realmente são, podem surpreender positivamente os consumidores.

No que diz respeito às investigações futuras, uma análise mais detalhada sobre este tema será pertinente para uma melhor compreensão sobre a problemática exposta neste trabalho. Neste sentido, para podermos determinar uma resposta mais precisa, seria necessário investigar as Marcas Próprias nas várias vertentes e, posteriormente, compilar todo esse conhecimento. Contudo, o conhecimento agregado neste trabalho pode servir de base para outras investigações académicas, ou mesmo para auxiliar as empresas do setor de distribuição. Como sabemos, esta pesquisa examina as Marcas Próprias e os consumidores, tendo em conta as Marcas do Fabricante e o impacto causado em todo o setor da distribuição, e poderá ser utilizada como um ponto de partida para novas investigações do mesmo âmbito temático, visto que existem vários fatores que ainda podem ser estudados.

## Bibliografia

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Nova Iorque: Free Press.
- Aaker, D. A. (1995). *Building strong brands*. Nova Iorque: Free Press.
- AC Nielsen. (2005). The power of private label – 2005. *Executive News Report from AC Nielsen Global Services*, September 2005.
- Aggarwal, P. & Cha, T. (1998). Asymmetric price competition and store vs national brand choice. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 7, nº 3, p. 244-253.
- Aiello, G. & Donvito, R. (2008). *Retail innovation across retail brands and product brands*. 8th Global Conference on Business & Economics. *International Journal of Business & Economics*. University of Florence, Florence, Italy: Sponsored by Association for Business & Economics Research.
- Ailawadi, K. L. & Keller, K. L. (2004). Understand retail branding: Conceptual insight and research priorities. *Journal of Retailing*, 80, p. 331-342.
- Ailawadi, K. L., Neslin, S. A. & Gedenk, K. (2001). Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versus national brand promotions. *Journal of Marketing*, nº 65, p. 71-89.
- Alliance Bernstein – AB. (2009). Black Book - U.S. Household and personal products: Private label on the attack. *Bernstein Global Wealth Management*.
- Amrouche, N., Tarek, B. R. & Zaccour, G. (2014). Branding decisions for retailers' private labels. *Journal of Marketing Channels*, vol. 21, 2, p. 100-115.
- Balakrishnan, A., Pangburn, M. S. & Stavroulakis, E. (2008). Integrating the promotional and service roles of retail inventories. *Manufacturing & Service Operations Management*, vol. 10, nº 2, p. 218-235.
- Baltas, G., & Argouslidis, P. C., (2007). Consumer characteristics and demand for store brands. *Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 35, 5, p. 328–341.
- Beirão, A. F-R. (2004). *O Impacto das promoções de vendas no valor da marca*. Porto: Edições IPAM.
- Bellizzi, J. A., Hamilton, J. R. Krueckeberg, H. F. & Martin, W. S. (1981). Consumer perceptions of national, private and generic brands. *Journal of Retailing*, (Winter), 57, p. 56-70.
- Bergès-Sennou, F. & Waterson, M. (2005). Private label products as experience goods. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, vol. 3, nº 9, p. 1-17.
- Bergès-Sennou, F., Hassan, D. & Monier-Dilham, S. (2013) Are consumers more loyal to national brands than to private labels? *Bulletin of Economic Research*, vol. 65, p. 1 -16.
- Berthon, P., Hulbert, M. J. & Pitt, F. L. (1999). Brand management prognostications. *Sloan Management Review*, 40, p. 53-65. Logrono, Espanha: Mit Press.
- Boutsouki, C., Zotos, Y., & Masouti, Z. (2008). Consumer behaviour toward own label: Monitoring the greek experience. *Agriculture Economics Review*, vol. 9, nº 1, p. 81-92.
- Brandão, Z. (2000). *Entre questionários e entrevistas: Família e escola*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Bronder, C. & Pritzi, R. (1992). Development strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation. *European Management Journal*, vol. 10, nº 4, p. 412-420.
- Burt, S. (2000). The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of Marketing*, vol. 34, nº 8, p. 875-890.
- Bustos-Reyes, C. & Benito, Ó. (2008). Store and store format loyalty measures based on budget allocation. *Journal of Business Research*, nº 61, p. 1015-1025. Universidad de Salamanca, Spain: Elsevier Inc.
- Cachinho, H. (2002). *Comércio retalhista português, pós-modernidade, consumidores e espaço*. Lisboa: GEPE – Gabinete de Estudos e Prospetiva Económica.
- Cardona Moltó, C. (2006). *Introducción a los métodos de investigación en educación*. Madrid: EOS.

- Cardoso, A. & Alves, P. (2008). Atitude dos consumidores relativamente a marca dos distribuidores. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – UFP*, 5, p. 38-55.
- Carvalho, J. M. C. & Cunha, S. M. (1998). *Marcas do distribuidor em Portugal: Manual de estudo prático*. Lisboa: AJE Sociedade Editorial.
- Carvalho, R. M. (2000). *O impacto das novas tecnologias da informação no comércio alimentar – Situação e tendências em Portugal*. (1ª Edição). Lisboa: Edições Cosmos.
- Carvalho, R. M. (2009). *Parcerias – Como criar valor com a internacionalização*. (1ª Edição). Lisboa: Bnomics.
- Carvalho, R. M. (2011). Compreender mais África. Fundamentos para competir no Mundo. (2ª Edição). Lisboa: Temas e Debates, p. 270-271.
- Carvalho, R. M. (2014). *A força das coisas. Diário de um futuro lusófono*. (1ª Edição). Lisboa: Bnomics.
- Castelo, J. S. & Baptista, P. C. (2010). Considerações teóricas sobre a marca: Origens, conceitos, vantagens e desvantagens (3ª Edição). *Revista Ciências Administrativas*, vol. 13.
- Chaniotakis, I., Lympieropoulos, C. & Soureli, M. (2009). A research model for consumers' intention of buying private label frozen vegetables. *Journal of Food Products Marketing*, nº 15, p. 152-163.
- Chavadi, C. & Kokatnur, S. (2008). Do private brands result in store loyalty? An empirical study in Bangalore. *ICFAI University Journal of Marketing Management*, vol. 7, nº 3, p. 6-33.
- Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands*. (3ª Edição). Linacre House, Jordan Hill, Oxford: Elsevier Ltd.
- Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. (2011). *Creating powerful brands*. Nova Iorque: Butterworth-Heinemann.
- Chetochine, (1998). *Quelle distribution pour 2020? Les nouveaux enjeux du commerce*. Rueil-Malmaison: Les Éditions Liaisons.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. (6ª Edição). Nova Iorque: Routledge.
- Corstjens, M. & Lal, R. (2000). Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*, 37, 3, p. 281-291.
- Coutinho, C. P. (2005). *Percursos da investigação em tecnologia educativa em Portugal: Uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Braga: Série Monografias em Educação, CIED-IEP – Universidade do Minho.
- Dick, A., Jain A. & Richardson P. (1995). Correlates of store brand proneness: Some empirical observations. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 4, nº 4, p. 15- 22. MCB University Press.
- Doz, Y. & Hamel, G. (2000). *A vantagem das alianças: A arte de criar valor através das alianças*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Edwards, C. T. & Samini, R. (1997). Japanese interfirm networks: exploring the seminal sources of their success. *Journal of Management Studies*, p. 489-510.
- Feuer, J., Baar, A. & Williamson, R. (2005). Retailing grows up, looks to image-building. *Adweek*, vol. 46, nº 19, p. 8.
- Fitzell, P. B. (2003). *Private label marketing in the 21st century: Store brands/exclusive brands on the cutting edge*. (1ª Edição). Global Books LLC.
- Flavián, C., Haberberg, A. & Polo, Y. (2002). Food retailing strategies in the European Union. A comparative analysis in the UK and Spain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 9, nº 3, p. 125-138.
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*. (5ª Edição). London: Sage Publications Ltd.
- Freling, T. H., Crosno, J. L. & Henard, D. H. (2011). Brand personality appeal: Conceptualization and empirical validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, nº 3.
- Gabrielsen, T. & Sorgard, L. (2007). Private labels, price rivalry, and public policy. *European Economic Review*, nº 51, p. 403-424.
- Garretson, J. A., Fisher, D. & Burton, S. (2002). Antecedents of private label attitude and National brand promotion attitude: Similarities and differences. *Journal of Retailing*, vol. 78, nº 2, p. 91-99.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, p. 293-317.

- Hogedoor, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational models of co-operation and sectorial differences. *Strategic Management Journal*, 14, p. 371-386.
- Hotch, S. J. (1996). How should national brands think about private labels? *MIT Sloan Management Review*, (Winter), p. 89-102.
- Hyman M., Kopf D. & Lee D. (2010). Review of literature – Future research suggestions: Private labels brands: Benefits, success, factors and future research. *Journal of Brand Management*, vol. 17, p. 368-389. Macmillan Publishers.
- Jarillo, J. & Martinez, C. (1990). Different roller for subsidiaries: The case of Multinational Corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11, p. 501-512.
- Jesuino, C. (2003). *A negociação, estratégia e táticas*. (3ª Edição). Lisboa: Texto Editora.
- Juhl, H. J., Esbjerg, L., Grunert, K. G., Bech-Larsen, T. & Brunso, K. (2006). The fight between store brands and national brands: What's the score? *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 13, nº 5, p. 331-338.
- Kapferer, J-N. (2007). *Les marques, capital de l'entreprise: Créer et développer des marques fortes*. (4ª Edição). Paris: Editions d'Organisation.
- Kapferer, J-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking (New strategic brand management: Creating & sustaining brand equity)*. (5ª Edição). London: KoganPage Limited.
- Karray, S. & Martin-Herran, G. (2009). A dynamic model for advertising and pricing competition between national and store brands. *European journal of operational research: EJOR.- Elsevie*, vol. 193, 2, p. 451-467.
- Keller, K. L. (2012). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. (4ª Edição). Nova Jérĩa: Prentice Hall.
- Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, vol. 25, nº 6.
- Kotler, P. (2011). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. Nova Jérĩa: Wiley.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2011). *Marketing management*. (14ª Edição). Nova Jérĩa: Prentice Hall.
- Kumar, N. & Steenkamp, J-B. E. M. (2007). *Private label strategy: How to meet the store brand challenge*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Labeaga, J. M., Lado, N. & Martos, M. (2007). Behavioural loyalty towards store brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, p. 347-356.
- Lambin, J-J. & Schuiling, I. (2012). *Market-driven management: strategic and operational marketing*. (3.ª Edição). Londres: Palgrave Macmillan.
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Steenkamp, J. & Dekimpe, M. G. (2012). The effect of business-cycle fluctuations on private-label share: what has marketing conduct got to do with it? *Journal of Marketing*, vol. 76, nº 1, p. 1-19.
- Lee, D. (2004). Image congruence and attitudes toward private brands. *Consumer Research*, 31, p. 435-441.
- Lencastre, P. (2007). *O Livro da marca*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Lewis, J. (1992). *Alianças estratégicas: Estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira Editora.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionisio, P. & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI: Teoria e prática do Marketing*. (10ª Edição). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Liu, T-C & Wang, C-Y. (2008). Factors affecting attitudes toward private labels and promoted brands. *Journal of Marketing Management*, vol. 24, nº 3-4, p. 283-298.
- Malhotra, N. K. (2009). *Marketing research: An applied orientation*. (6ª Edição). Nova Jérĩa: Prentice Hall.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2006). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2010). *Designing qualitative research*. (5ª Edição). Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.
- McDaniel, C. & Baker, R. (1977). Convenience food packaging and the perception of product quality. *Journal of Marketing*, vol. 41, 4, p. 57-58.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. (3ª Edição).

Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.

Morton, F. S. & Zettelmeyer, F., (2004). The strategic positioning of store brands in retailer-manufacturer negotiation. *Review of Industrial Organization*, 24, p. 161- 194.

Neto, C. (2001). Marcas próprias em supermercados: Uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva. *Caderno de Pesquisa em Administração*, vol. 8, nº 3, p. 55-64. São Paulo.

Novaes, A. G. (2001). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Pardo, A. (2004). Actitud de los consumidores de Santiago Hacia las marcas propias de supermercados. *Tesis de Magister en Economía Agraria*, Universidad Catolica de Chile.

Pepe, M. (2008). Consumer perceptions of private brands in supermarkets and impact on behavioural loyalty. *Applied Business Research (ABR) and College Teaching and Learning (TLC) Conference*. Orlando, Florida.

Quelch, J. & Harding, D. (1996). Brands versus private labels: Fighting to win. *Harvard Business Review*, p. 99-109.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manuel de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manuel de investigação em ciências sociais*. (5ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Rojo, F. J. G. (1998). Pesquisa: O comportamento do consumidor nos supermercados. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 38, nº 3, p. 16-24. São Paulo.

Root, F. R., (1988). Some taxonomies of international cooperative arrangements, em Contractor F. J. & Lorange, P. (Eds.), *Cooperatives strategies in international business*, p. 69-80.

Rousseau, J. A. (2008). *Manual de distribuição*. (2.ª Edição). Estoril: Princípia Editora.

Salgueiro, S. (1998). A Popularização das Marcas Próprias. *Revista SuperHiper*, 20, p. 20-30. São Paulo.

Sánchez, E. (1993). *Alianzas estratégicas: Hacia una estrategia de cooperación*. Oviedo: Instituto de Fomento Regional.

Sayman, S., Hoch, S. J. & Raju, J. S. (2002). Positioning of store brands. *Marketing Science, Institute for Operations Research and the Management Sciences*, vol. 21, 4, p. 378-397.

Sethuraman, R. & Gielens, K. (2014). Determinants of store brand share. *The Journal of Retailing*, vol. 90, nº 2, p. 141-153.

Shuler, R. S. & Tarique, I. (2006). Resource issues, implications e significance, em Shenkar, O. & Reur, J. (Eds.), *Handbook of strategic alliances*. California: Sage Publication, p. 219-240.

Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo bolonha. (4ª Edição). Lisboa: Pactor, Lda.

Spinelli, P. B., Giraldi, J. M. E., & Campomar, M. C. (2006). Retail private label's strategies: A case study in a large brazilian supermarket chain. *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 7, nº 4, p. 121-141.

Steenkamp, J-B. & Dekimpe, M. (1997). The increasing power of store brands: Building loyalty and market share. *Elsevier Science*, 30, p. 917-930.

Van der Maren, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. (2ª Edição). Chicago: Chicago University Press.

## Webgrafia

- Amanhecer. (2014). *O comércio tradicional já não é o que era. Está ainda melhor e com um novo Amanhecer*. [Consultado em Dezembro de 2013]. Disponível em: <http://www.amanhecer.pt/quem-somos>
- American Marketing Association – AMA. (2014). *Definition of Marketing*. [Consultado em Março de 2014]. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- American Marketing Association – AMA. (2014). *Dictionary*. [Consultado em Março de 2014]. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>
- Anónimo. (2009). Consumir marca próprias com preocupações. *Jornal Semanário Económico* [Consultado em Novembro de 2014]. Disponível em: <http://anilact.pt/content/view/360/96/>
- Associação Portuguesa de Empresas de Produtos de Marca – Centromarca. (2014). *A Centromarca*. [Consultado em Abril de 2014]. Disponível em: <http://www.centromarca.pt/sobre/>
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição – APED. (2004). Imagem percetiva da Grande Distribuição. *Gfk, Metris & Ad Hoc Research*. [Consultado em Julho de 2014]. Disponível em: <http://www.aped.pt/Downloads.aspx?contentId=128&areId=11>
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição – APED. (2009). A evolução da concentração da indústria e da distribuição em Portugal: Relatório final APED. *Roland Berger Strategy Consultants*. [Consultado em Junho de 2014]. Disponível em: [http://www.aped.pt/Media/content/184\\_1\\_G.pdf](http://www.aped.pt/Media/content/184_1_G.pdf)
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição – APED. (2012). *Ranking APED 2011*. [Consultado em Fevereiro de 2014]. Disponível em: [http://www.aped.pt/Media/content/348\\_1\\_G.pdf](http://www.aped.pt/Media/content/348_1_G.pdf)
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição – APED e a Confederação da Indústria Portuguesa – CIP. (1997). *Código de boas práticas comerciais*. [Consultado em Fevereiro de 2014]. Disponível em: [http://aped.pt/Media/content/154\\_1\\_G.pdf](http://aped.pt/Media/content/154_1_G.pdf)
- Auchan Portugal Hipermercados. (2014). *A história e a visão*. [Consultado em Outubro de 2013] Disponível em: <http://www.auchan.pt/CMS/Grupo/Pages/AHistoriaeaVisao.aspx>
- Autoridade de Segurança Alimentar e Económica – ASAE (2014). Esclarecimento ASAE sobre produtos “marca branca”. *Sete Passos – Consultoria e Segurança Alimentar*. [Consultado em Março de 2014]. Disponível em: <http://www.7passos.com/noticias?id=3>
- Central Nacional de Retalhista – CNR. (2015). *Central Nacional Retalhista: Distribuição de artigos de grande consumo*. [Consultado em Março de 2015]. Disponível em: [http://www.cnr.pt/quem\\_somos.html](http://www.cnr.pt/quem_somos.html)
- Bessa, D. (2010). Futuro está nas marcas próprias. *Jornal Destak*. [Consultado em Março de 2014]. Disponível em: <http://www.destak.pt/artigo/81143>
- Continente. (2014). *A marca de distribuição em que os portugueses mais confiam!* [Consultado em Outubro de 2013]. Disponível em: <http://www.continente.pt/pt-pt/public/generic/pages/Aboutus.aspx>
- Deloitte. (2003). *The growing importance of private label products*. [Consultado em Junho de 2014]. Disponível em: [http://www.deloitte.com/view/en\\_jo/jo/careers/4ca3a1b5171fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm#](http://www.deloitte.com/view/en_jo/jo/careers/4ca3a1b5171fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm#)
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited – DTTL. (2014). Global powers of retailing 2014: Retail beyond begins. *Deloitte LLP*. [Consultado em Junho de 2014]. Disponível em: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Kenya/Local%20Assets/Documents/CB\\_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Kenya/Local%20Assets/Documents/CB_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf)
- Dia Corporate. (2014). *Private-label brands*. [Consultado em Novembro de 2013]. Disponível em: <http://www.diacorporate.com/en/business/private-label/>
- Dias, J. (2008). As marcas próprias e a sua qualidade. *Jornal HiperSuper*. [Consultado em Junho de 2014]. Disponível em: <http://www.hipersuper.pt/2008/04/04/as-marcas-proprias-e-a-sua-qualidade/>



- Emporiki Trade. (2005). *Product Distribution in Portugal*. [Consultado em Setembro de 2013]. Disponível em: <http://www.emporikitrade.com/uk/countries-trading-profiles/portugal/market-access>
- Espadinha, M. J. (2009). Portugueses compram cada vez mais marcas próprias. *Jornal Diário de Notícias*. [Consultado em Julho de 2013]. Disponível em: [http://dn.sapo.pt/inicio/economia/interior.aspx?content\\_id=1235888](http://dn.sapo.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1235888)
- Ferreira, M. P., Reis, N. R. & Santos, J. C. (2011). Mudança no setor alimentar. O Pingo Doce. Caso de Estudo nº 8. *Global Advantage – Center of Research in International Business & Strategy*. [Consultado em Fevereiro de 2014]. Disponível em: [http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/caso-de-estudo-8\\_pingo\\_doce.pdf](http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/caso-de-estudo-8_pingo_doce.pdf)
- Gonçalves, R. (2013). Fabricantes crescem ao mesmo ritmo das marcas brancas. *Jornal HiperSuper*. [Consultado em Julho de 2014]. Disponível em: <http://www.hipersuper.pt/2013/03/05/fabricantes-crescem-ao-mesmo-ritmo-das-marcas-brancas/>
- Intermarché. (2014). *Conheça o Grupo “Os Mosqueteiros”*. [Consultado em Novembro de 2013]. Disponível em: <http://www.intermarche.pt/quem-somos.aspx>
- Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI. (2014). *Marcas*. [Consultado em Março de 2014]. Disponível em: <http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=125>
- Instituto Nacional de Estatística – INE. (2014). *Estatística do Comércio 2013. (Edição 2014)*. [Consultado em Março de 2015]. Disponível em: [https://www.ine.pt/ngt\\_server/login.jsp](https://www.ine.pt/ngt_server/login.jsp)
- Jerónimo Martins. (2014). *Distribuição Alimentar*. [Consultado em Outubro de 2013]. Disponível em: <http://www.jeronimomartins.pt/negocios/distribui%C3%A7%C3%A3o-alimentar.aspx>
- Jorge, V. (2009). A atração pelas marcas do distribuidor. *Jornal HiperSuper*. [Consultado em Julho de 2014]. Disponível em: <http://www.hipersuper.pt/2009/03/13/a-atraccao-pelas-mdd/>
- Jorge, V. (2010). Quota da marca própria não deve ultrapassar os 40%. *Jornal HiperSuper*. [Consultado em Julho de 2014]. Disponível em: <http://www.hipersuper.pt/2010/03/03/%E2%80%9Cquota-da-marca-propria-nao-deve-ultrapassar-os-40%E2%80%9D-diz-jm/>
- Jumbo. (2014). *Quem somos*. [Consultado em Outubro de 2013]. Disponível em: <http://www.jumbo.pt/Frontoffice/ContentPages/Institutional.aspx?ContentType=quemsomos>
- Kantar Worldpanel Portugal. (2011). *Marcas do distribuidor podem crescer em 2011*. [Consultado em Setembro de 2013]. Disponível em: <http://kantarworldpanelportugal.com/?p=721>
- Lidl. (2014). *História*. [Consultado em Novembro de 2013]. Disponível em: <http://www.lidl.pt/pt/historia.htm>
- Lima, A. P. (2010). Mais de 24 mil lojas fecharam as portas desde chegada dos hipermercados. *Jornal de Notícias*. [Consultado em Janeiro de 2014]. Disponível em: [http://www.jn.pt/Common/print.aspx?content\\_id=1731436](http://www.jn.pt/Common/print.aspx?content_id=1731436)
- Lima, M. J. (2008). Marcas próprias em alta. *Revista Meios & Publicidade*. [Consultado em Abril de 2014]. Disponível em: <http://www.meiosepublicidade.pt/2008/10/marcas-proprias-em-alta/>
- Makro. (2014). *Makro Portugal*. [Consultado em Dezembro de 2013]. Disponível em: <http://www.makro.pt/public/homePage/sobre-a-makro/makro-portugal>
- Marques, R. O. (2009). Marcas próprias da distribuição representam um terço das vendas. *Revista Meios e Publicidade*. [Consultado em Agosto de 2014]. Disponível em: <http://www.meiosepublicidade.pt/2009/08/marcas-proprias-da-distribuicao-representam-um-terco-das-vendas/>
- Meneses, H. (2014). Canais de distribuição. *Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará – CEFET/CE*. [Consultado em Janeiro de 2014]. Disponível em: [http://www.academia.edu/6382231/CANAIS\\_DE\\_DISTRIBUICAO\\_PROFESSOR\\_HAMIFRANCY\\_MENESES\\_CENTRO\\_FEDERAL\\_DE\\_EDUCACAO\\_TECNOLOGICA\\_DO\\_CEARA\\_-\\_CEFET\\_CE\\_DEPARTAMENTO\\_DE\\_EDIFICACOES\\_-\\_CURSO\\_DE\\_VIAS\\_E\\_TRANSPORTES](http://www.academia.edu/6382231/CANAIS_DE_DISTRIBUICAO_PROFESSOR_HAMIFRANCY_MENESES_CENTRO_FEDERAL_DE_EDUCACAO_TECNOLOGICA_DO_CEARA_-_CEFET_CE_DEPARTAMENTO_DE_EDIFICACOES_-_CURSO_DE_VIAS_E_TRANSPORTES)
- Metro Cash & Carry. (2014). *Grupo Metro*. [Consultado em Dezembro de 2013]. Disponível em: <http://www.makro.pt/public/pt-makro/homePage/sobre-a-makro/grupo-metro>

- Meu Super. (2014). *O Meu Super é seu também*. [Consultado em Dezembro de 2013]. Disponível em: <http://www.meusuper.pt/pt/content/13-quem-somos>
- Minipreço. (2014). *Quem somos*. [Consultado em Novembro de 2013]. Disponível em: <http://www.minipreco.pt/institucional/quem-somos/>
- Moura, M. (2010). Marcas próprias continuam a crescer. *Jornal Expresso*. [Consultado em Maio de 2014]. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/marcas-proprias-continuam-a-crescer=f611624>
- Mullick-Kanwar, M. (2013). The evolution of private label branding. *Published by 101 Dalmatians from brandchannel.com*. [Consultado em Julho de 2014]. Disponível em: [http://www.brandchannel.com/papers\\_review.asp?sp\\_id=360](http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=360)
- Negreira, F. (2012). AMI “patrocina” cabaz de produtos a preço justo. In Sapage, S. (2012). *SOS pobreza. Visão Solidária*. [Consultado em Fevereiro de 2014]. Disponível em: <http://visao.sapo.pt/sos-pobreza=f673417>
- Neto, F. L. (2010). Há mais para além do preço. *Conferência AC Nielsen*. [Consultado em Setembro de 2013]. Disponível em: <http://acnielsen.pt/documents/PrincipaisInsights-ConferenciaNielsenCCB.pdf>
- Organização Mundial da Propriedade Intelectual – OMPI. (2014). *Trademarks*. [Consultado em Março de 2014]. Disponível em: <http://www.wipo.int/trademarks/en/trademarks.html>
- Os Mosqueteiros. (2014). *As insígnias*. [Consultado em Novembro de 2013]. Disponível em: <http://www.mosqueteiros.com/universo/insignias>
- Pingo Doce. (2014). *As nossas marcas*. [Consultado em Outubro de 2013]. Disponível em: <http://www.pingodoce.pt/pt/o-pingo-doce/as-nossas-marcas/>
- Pinto, S. P. (2010). Marcas brancas não querem ser “vistas” como cópias. *Jornal I*. [Consultado em Abril de 2014]. Disponível em: <http://www.ionline.pt/artigos/42902-marcas-brancas-nao-querem-ser-vistas-como-copias>
- Porto Editora. (2014). Canal de distribuição. *Infopédia – Enciclopédia e Dicionários Porto Editora*. [Consultado em Abril de 2014]. Disponível em: [http://www.infopedia.pt/\\$canal-de-distribuicao](http://www.infopedia.pt/$canal-de-distribuicao)
- Private Label Manufacturers Association – PLMA. (2014). *Private label today*. [Consultado em Junho de 2014]. Disponível em: <http://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today>
- Recheio Cash & Carry. (2014). *Recheio o parceiro do seu negócio*. [Consultado em Dezembro de 2013]. Disponível em: <http://www.recheio.pt/quemsomos.php>
- Sonae. (2014). *Marcas*. [Consultado em Outubro de 2013]. Disponível em: <http://www.sonae.pt/pt/marcas/>
- Silva, A. R., (2010). Marcas próprias ganham quota e pressionam fornecedores. *Jornal Público*. [Consultado em Março de 2014]. Disponível em: <http://www.publico.pt/economia/jornal/marcas-proprias-ganham-quota-e-pressionam-fornecedores-19463861>
- Symphony IRI Group, Inc. (2011). *Retail private label brands in Europe: Current and emerging trends special report - Private label in Europe*. [Consultado em Dezembro de 2014]. Disponível em: <http://www.symphonyiri.eu/Portals/0/ArticlePdfs/Special%20Report%20-%20Private%20Label%20in%20Europe%20-%20Dec.%202011.pdf#zoom=75>
- TVI 24. (2011). *Marcas brancas são 30% mais baratas e qualidade não fica atrás*. [Consultado em fevereiro de 2015]. Disponível em: <http://www.tvi24.iol.pt/economia/dinheiro-pessoal/marcas-brancas-sao-30-mais-baratas-e-qualidade-nao-fica-atras>



## Anexos

### ANEXO 1 – As Interpretações de uma Marca

Com o objetivo de compreender as interpretações que uma marca pode representar, recorremos ao estudo de Chernatony (2010), onde o autor defende que a marca pode assumir 14 interpretações, como relatado no Quadro 2, estando estas agrupadas em três perspetivas, *input*, *output* e temporal. Assim, na perspetiva *input* a marca pode ser percecionada como: “*um logo; um instrumento legal; uma empresa; uma abreviatura; um redutor de risco; um posicionamento; uma personalidade; um conjunto de valores; uma visão; um valor acrescentado; e uma identidade*”. Na perspetiva *output* como: “*uma imagem; e um relacionamento*”. Por último, na perspetiva temporal, a marca pode ser percecionada como: “*uma evolução*”.

Quadro 2 – Espectro das interpretações da marca
Perspetiva <i>Input</i>
<p><b>1.) Uma marca como logo</b> – enfatiza a importância do logotipo da marca e do seu significado visual que funciona como base para fins de diferenciação, isto é, o nome, sinal termo, símbolo ou <i>design</i>, ou uma combinação destes, destinados a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los dos concorrentes. Permitindo que as marcas sejam reconhecidas instantaneamente através dos seus logotipos. Esta familiarização com o logo pode acelerar o processo de seleção e favorecer a escolha do consumidor perante a marca em questão.</p>
<p><b>2.) Uma marca como instrumento legal</b> – funciona para assegurar que a marca é propriedade legal de uma empresa, de maneira a proteger o investimento efetuado contra possíveis imitações.</p>
<p><b>3.) Uma marca como empresa</b> – resulta do crescente foco de uma marca que represente exclusivamente a empresa em detrimento das marcas de linhas individuais. Isto deve-se à necessidade de reduzir os custos de publicidade, e por outro lado, permite a centralização da estratégia para um posicionamento mais claro. A marca como empresa domina assim qualquer estratégia de <i>branding</i> e transmite os seus valores corporativos para todos os seus grupos de produtos.</p>
<p><b>4.) A marca como abreviatura</b> – surge devido à quantidade de informação a que as pessoas estão expostas constantemente e da sua limitada capacidade em processar e avaliar a informação que é rececionada. Por esta razão, é que existe a necessidade de criar abreviaturas que possibilitem que as marcas sejam rapidamente reconhecidas e fáceis de classificar.</p>
<p><b>5.) A marca como redutor de risco</b> – é quando o consumidor não escolhe a marca que</p>

maximiza a sua utilidade, mas aquela que permite minimizar o risco percebido. Deste modo é importante que a marca seja apresentada de maneira a reduzir a percepção dos riscos ao longo das dimensões que preocupam os consumidores, tais como: o Risco de performance (marca com as especificações funcionais pretendidas); o Risco financeiro (marca oferece ao cliente um valor maior pelo preço pago); o Risco de tempo (tempo que o consumidor perde a avaliar marcas desconhecidas que depois revelam-se inapropriadas); o Risco social (garantir ao consumidor que a marca escolhida está de acordo com as expectativas do seu grupo social) e o Risco psicológico (verificar que a marca corresponde à auto-imagem do consumidor).

**6.) A marca como posicionamento** – o posicionamento permite que os clientes associem imediatamente uma marca a um benefício funcional que estes valorizam. Assim os clientes podem identificar e fazer uma escolha rápida e seletiva entre os produtos expostos. Como podemos verificar, as marcas de sucesso procuram vantagens diferenciais para melhorarem o seu posicionamento, pois, um bom posicionamento é a marca servir como um ponto de referência para o cliente. Para fortalecer o posicionamento é importante que exista uma perspetiva equilibrada entre a informação recolhida dos clientes e o que a marca pretende.

**7.) A marca como personalidade** – de forma a sustentar a singularidade de uma marca é necessário que sejam atribuídos valores emocionais. Os clientes formam opiniões sobre os valores emocionais das marcas e personificam-nas de acordo com o que elas representam. A atribuição de uma personalidade a uma marca facilita a identificação e interação com o consumidor porque existe uma maior proximidade entre as partes. Quando uma marca procura comunicar os seus valores emocionais, é importante compreender o plano emocional que os potenciais clientes esperam da marca.

**8.) A marca como conjunto de valores** – nesta interpretação caracteriza-se a marca como um conjunto de valores diferenciadores que se encontram constantes em todos os seus produtos, como por exemplo, a qualidade, o preço, a inovação, entre outros fatores.

**9.) A marca como visão** – pode ser interpretada como a visão que os seus gestores têm do mundo num futuro próximo, de maneira que os consumidores possam identificar-se com a imagem transmitida pela marca. A visão da marca é composta por três componentes importantes para a construção de uma marca, sendo estes: o meio envolvente futuro que a marca pretende; o propósito da marca e a sua razão de existir; e por fim é preciso identificar os valores que caracterizam a marca para poder satisfazer o seu objetivo.

**10.) A marca como valor acrescentado** – funciona como a identificação de benefícios funcionais e emocionais que podem ser acrescentados aos seus produtos e serviços de modo a gerarem maior valor para o consumidor. O valor acrescentado é o reconhecimento do conjunto de benefícios adicionais que permite aos clientes fazer uma compra com maiores ganhos em relação aos sacrifícios existentes. Assim, para uma marca poder prosperar necessita de adicionar valores próprios que precisam de ser relevantes para os clientes e não apenas para os gestores.

**11.) A marca como identidade** – esta interpretação é a ideia distinta ou central do que a marca realmente representa e de como essa ideia é comunicada. Para que deste modo a

mensagem da marca transmita os valores pretendidos com o objetivo de unificar o comportamento interno, permitindo assim, a sua individualização e diferenciação.

### **Perspetiva Output**

**12.) A marca como imagem** – quando se cria a imagem de uma marca deve-se ter em consideração o facto de que as pessoas não reagem propriamente à realidade, mas ao que eles consideram ser a realidade. Por isso para uma marca adotar uma imagem é preciso compreender quais as perceções dos consumidores, pois, por vezes a mensagem não é necessariamente entendida como se pretendia. Portanto, é necessário que exista uma verificação das perceções dos consumidores para a tomada de medidas que incentivem perceções mais favoráveis. Podemos assim dizer que a imagem é o resultado das associações percebidas pela experiência direta ou indireta de uma marca, por esta razão, a marca deve ter qualidades funcionais e emocionais que operam como principal elo de comunicação.

**13.) A marca como relacionamento** – como a marca pode assumir uma personalidade, também pode estabelecer-se com ela uma relação. A interpretação deste relacionamento permite que ambas as partes atribuam significados a essa relação. Podemos dizer que o consumidor escolhe uma marca com o intuito de se conhecer e para comunicar aos outros alguns aspetos da sua identidade. Dentro dessa perspetiva, os gestores devem ter em consideração como é que os valores da marca podem dar origem a um determinado tipo de relacionamento. Portanto, assim que um relacionamento é identificado, deve-se avaliar quais os significados atribuídos pelos clientes e, de seguida, realizar uma revisão da estratégia com o objetivo de refinar e desenvolver o relacionamento da marca com os seus clientes.

### **Perspetiva Temporal**

**14.) A marca como entidade de evolução** – nesta interpretação, as marcas devem ser dinâmicas e as suas ofertas devem evoluir e adaptar-se às mudanças do meio-ambiente, para que seja possível satisfazer as novas exigências dos clientes e fortalecer a sua posição perante a concorrência. O sucesso a longo prazo da marca será influenciado pela clareza de pensamento dentro da organização no que diz respeito aos valores centrais e periféricos da marca.

*Fonte: Chernatony (2010)*



## ANEXO 2 – Produtos de Marcas Próprias e de Marcas dos Fabricantes

Esta investigação estuda a temática das Marcas Próprias (MP) que, quase sempre, encontra-se acompanhada com as marcas concorrentes, isto é, as Marcas do Fabricante (MF), onde podemos averiguar que estas marcas são frequentemente equiparadas a vários níveis e dimensões. Como testemunho destas marcas, decidimos apresentar na Figura 1 alguns produtos de MP, que neste caso correspondem às marcas “Pingo Doce” (à esquerda) e “Continente” (à direita). Já na Figura 2 podemos verificar a representação de algumas MF e os respetivos produtos.

**Figura 1 – Produtos de Marca Própria**



*Fonte: Continente (2014); Pingo Doce (2014)*

**Figura 2 – Produtos de Marcas do Fabricante**



*Fonte: Negreira (2012)*





**ANEXO 3 – Gamas e Categorias de Produtos com Marcas Próprias**

Para uma maior compreensão da dimensão das Marcas Próprias (MP) é preciso considerar que estas marcas estão a crescer e atualmente podemos encontrar outras designações de MP com insígnias próprias que existem para diferenciar as gamas de produtos conforme a sua qualidade, ou mesmo denominações de MP para representar determinada categoria de produtos. Tendo isto em conta, resolvemos utilizar as figuras que se seguem para exemplificar as ramificações e derivações das MP. Na Figura 3 temos a MP dos produtos *gourmet* do “Continente”, em contrapartida, na Figura 4 temos as MP “é Continente” (à esquerda) e “+económico” do “Jumbo” (à direita) para os produtos de Primeiro Preço. Na Figura 5 podemos visualizar algumas das MP do “Pingo Doce” utilizadas para identificar certas categorias de produtos mais específicas (“Skino” para higiene, “Ultra Pro” para limpezas, “ActivPet” para animais de estimação e “Pura Vida” para alimentação especial). Por fim, na figura 6 temos a representação de um cabaz de produtos da MP “Continente”, sendo esta classificação de MP a mais importante, pois, para além de englobarem a maior parte dos produtos do sortido (estratégia *umbrela*), também representam a marca do próprio Grupo de Distribuição (GD) na sua generalidade.

**Figura 3 – Produtos *Premium* de Marca Própria**

Fonte: Continente (2014)

**Figura 4 – Produtos de Primeiro Preço de Marca Própria**

Fonte: Continente (2014); Jumbo (2014)

**Figura 5 – Marcas Próprias do Pingo Doce por Categorias de Produtos**



*Fonte: Pingo Doce (2014)*

**Figura 6 – Cabaz de Produtos da Marca Própria do Continente**



*Fonte: Continente (2014)*

## ANEXO 4 – As Quatro Gerações Cronológicas das Marcas Próprias

O quadro seguinte (Quadro 3) procura descrever resumidamente a história das Marcas Próprias (MP) e como esta desenvolveu e evolui ao longo das décadas. Para tal, a construção do Quadro 3 foi baseado nas informações recolhidas por Rousseau (2008), onde este faz indicação a quatro gerações existentes, classificando as MP pelos seguintes aspetos: as características e especificações gerais dos produtos; a especialização e tecnologia no processo de produção; os objetivos estratégicos; a diferenciação de posicionamento; entre outros fatores.

Quadro 3 – As Quatro Gerações que Classificam as Marcas Próprias
1ª Geração
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os produtos são nacionais e têm características básicas e funcionais, geralmente denominados por genéricos ou marcas brancas;</li> <li>– A produção é nacional e não existe qualquer tipo de especialização por parte do retalhista;</li> <li>– Os processos de produção são simples e a tecnologia é atrasada em relação às MF;</li> <li>– O objetivo foca-se em aumentar as margens e proporcionar a escolha de preços;</li> <li>– O preço representa o principal fator de compra, apresentando-se 50% mais baixo que a marca líder;</li> <li>– Em contrapartida a imagem e a qualidade mostram-se inferiores às marcas líderes do mercado.</li> </ul>
2ª Geração
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os produtos caracterizam-se por serem de primeira necessidade e terem grandes volumes de venda, muitas vezes designados por produtos de primeiro preço;</li> <li>– A produção mantinha-se a nível nacional e os distribuidores estavam parcialmente especializados na fabricação de rótulos;</li> <li>– A tecnologia de produção desta marca prosseguia atrasada em comparação às marcas de topo;</li> <li>– O objetivo é aumentar as margens e reduzir o poder dos fabricantes, estabelecendo o preço inicial do mercado e proporcionar produtos de melhor valor;</li> <li>– O preço continua a ser importante, sendo cerca de 20% inferior ao das MF;</li> <li>– A qualidade sofre uma melhoria, mas ainda é percebida como inferior às marcas líderes.</li> </ul>
3ª Geração
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os produtos são designados por “<i>me too</i>” e caracterizam-se por pertencerem a segmentos de categorias de grande consumo e pela categorização variada;</li> <li>– A tecnologia utilizada na produção das MP começou a aproximar-se da dos líderes de mercado;</li> <li>– A produção também expandiu-se passando a ser nacional e internacional e os retalhistas estavam quase especializados no fabrico das marcas;</li> <li>– Os objetivos centravam-se em aumentar as margens da categoria e expandir a variedade de produtos;</li> <li>– Os consumidores começam a pensar no custo/benefício e ter novas perceções da relação</li> </ul>

qualidade-preço;

- O preço encontra-se entre 5%-10% mais baixo e a qualidade já se demonstra comparável à das marcas líderes.

#### **4ª Geração**

- Os produtos da MP são diferenciados e pretendem superar as marcas líderes do mercado e caracterizam-se por apresentarem uma vasta gama de produtos de volume reduzido no sortido dos retalhistas;
- A produção da MP define-se através da tecnologia inovadora e pela utilização de produtores internacionais;
- O objetivo prende-se em aumentar e manter a base de clientes, aprimorar as margens da categoria, melhorar a imagem e diferenciarem-se da concorrência;
- Nesta fase, o preço, a qualidade e a imagem apresentam-se como igual ou superior ao das MF, e por outro lado os consumidores procuram produtos melhores e diferenciados.

*Fonte: Rousseau (2008)*

## ANEXO 5 – Os Grandes Grupos de Distribuição

Com o propósito de darmos a conhecer alguns dos principais Grandes Grupos de Distribuição (GGD) a operarem no mercado português, optamos por realçar os GGD que ocuparam as seis primeiras posições no *ranking* anual da APED em 2011 (APED, 2012). Seguindo a mesma ordem do *ranking*, desenvolvemos o Quadro 4 de modo a fornecer um breve esclarecimento acerca de cada um destes GGD, sendo estes: o “Continente” (Sonae), “Pingo Doce” (Jerónimo Martins), “Intermarché” (Os Mosqueteiros), “Jumbo” (Auchan), “Lidl” (Shwartz) e “Minipreço” (Dia%).

### Quadro 4 – Os Principais Grandes Grupos de Distribuição

**1.) Continente** – O Continente, do Grupo Sonae, foi a primeira cadeia de hipermercados a surgir em Portugal no ano de 1985, sendo o líder atual do setor de retalho alimentar do país. A cadeia Continente disponibiliza de uma vasta diversidade de produtos de MP, que são comercializados com a insígnia da loja. Algumas destas categorias de produtos, por sua vez, encontram-se dividido em “sub-marcas”, coma a “é Continente” que designa uma gama mais económica e a “área viva Continente” que cobre as necessidades dietéticas e nutricionais. Quanto ao Grupo Sonae, para além do Continente, este também integra outras insígnias, como: “Meu Super”; “Bom Bocado”; “Note”; “Modalfa”; Pet & Plants”; “Sport Zone”; Wells”; “Zippy”; e “Worten”.



**2.) Pingo Doce** – O Pingo Doce, pertencente ao Grupo Jerónimo Martins, é a segunda maior referência na distribuição alimentar, foi constituído em 1980 e lançou a sua MP em 1991 com a mesma designação da loja. No início de 2000 passou por uma renovação da marca e posteriormente em 2003 optou por uma diminuição no sortido dos produtos das MF, apostando em 2004 no reforço das MP através de investimentos no lançamento de novas propostas. Atualmente podemos encontrar insígnias diferentes para produtos de MP respetivas a certas categorias, como por exemplo “Ultra Pro” para a categoria de limpeza, “ActivePet” para produtos para animais de estimação e “Skino” para a higiene pessoal e beleza. O Grupo Jerónimo Martins encontra-se igualmente no setor da distribuição alimentar na Polónia desde 1997 através da cadeia de lojas *Biedronka* e em 2013 começou a operar na Colômbia com a cadeia de lojas *Ara*. O Grupo atua também no mercado grossista através do conceito *Cash & Carry* com a insígnia *Recheio*, onde também são apresentadas MP com as designações “Amanhecer”, “MasterChef” e “Gourmês”. Neste momento, existem outras insígnias que fazem parte integrante do Grupo Jerónimo Martins, tais como: “Amanhecer”; “Unilever Jerónimo Martins”; “Gallo Worldwide”; “Jeronymo”; “Olá”; “Jeronymo Food with Firends”; e mais recentemente a “Hussel”.



**3.) Intermarché** – A insígnia Intermarché, é a primeira insígnia histórica do grupo francês Os Mosqueteiros, que por sua vez começou a operar em Portugal desde 1991, através dos sistemas de cooperativa e de *franchising*, tendo presentemente mais de 200 empresários aderentes ao Grupo. Estes sistemas tornam a estrutura organizacional destinta, pois é composta por empresários independentes que são responsáveis pela gestão da



respetiva loja, e que no entanto, beneficiam de um conjunto de estruturas comuns de vendas, logística, direção comercial, desenvolvimento, etc. Para facilitar os consumidores a identificar os produtos da MP desta insígnia, foi desenvolvido um selo representado pela designação “Selection”, que garante qualidade, preço baixo, variedade e transparência. Posteriormente, o Grupo Os Mosqueteiros criou também as insígnias “Bricomarché” e “Roady” para o retalho não-alimentar.

**4.) Auchan** – O Grupo Auchan, também francês, é o quarto maior a operar no país e deu início às suas atividades em Portugal em 1997 quando adquiriu o Grupo Pão de Açúcar Portugal, que abriu o seu primeiro supermercado em 1970.



O Grupo Auchan comercializa os produtos de marcas pertencentes ao grupo, através das insígnias Jumbo e Pão de Açúcar, como por exemplo as marcas “Auchan”, “Rik & Rok”, “Auchan Mmm!”, “Vida Auchan”, “Sabores de Portugal”, “Auchan Baby”, “Polegar” para a gama mais económica, entre outras marcas. Atualmente o Grupo Auchan, emprega cerca de 9.000 colaboradores e é responsável pela gestão de 22 hipermercados Jumbo e 10 supermercados Pão de Açúcar no mercado alimentar e para o mercado não-alimentar, podemos encontrar as seguintes lojas: a “Box Jumbo”; os espaços “Saúde e Bem-Estar Jumbo”; as “Gasolineiras Jumbo”; a “Óptica Jumbo”; a “Oney”; e a “Immochan” que é responsável pelos centros comerciais “Alegro”. Mais recentemente, o Grupo apostou na abertura de mais duas insígnias, um “Quiosque Parafarmácia” e uma “Loja Jumbo Natureza”.

**5.) Lidl e Minipreço** – Por outro lado, temos o conceito comercial das lojas de formato *discount*, como o Lidl e o Minipreço, que tem subjacente a oferta de uma vasta gama de produtos de MP com qualidade a preço baixo. Em Portugal, as lojas *discount* são mais conhecidas pelo termo *soft-discount* para uma melhor adaptação à realidade cultural do país e à sua real procura. (Rousseau, 2008). É o caso das lojas Lidl e Minipreço, que iniciaram-se com conceitos puros de *discount* mas que mais tarde optaram por se transformar em supermercados de proximidade, com inclusão de promoções como os cartões-cliente.

i.) - O Minipreço nasceu em Lisboa em 1979 e foi a primeira loja *discount* do país, que mais tarde, em 1998, foi comprada pelo grupo espanhol Dia%, que atua a nível internacional no setor da distribuição alimentar. No caso do Minipreço, os produtos vendidos são das MP que pertencem ao Grupo Dia%, destacando-se a MP “Dia%” e apenas certas categorias de produtos de MP apresentam-se com outras designações, como a “Bonté”, a “AS”, a “Basic Cosmetics”, a “BabySimile” e a “JuniorSmile”.



ii.) - O Lidl, que integra o grupo alemão Shwartz, surgiu em Portugal na década de 90 quando este deu início às suas estratégias de internacionalização. Hoje, o Lidl é um dos distribuidores que possui uma das maiores redes de lojas alimentares da linha *discount* na Europa. No Lidl os produtos que encontramos fazem parte de um sortido composto por diversas marcas comerciais que são da propriedade do Grupo Shwartz.



*Fonte: Auchan (2014); Continente (2014); Dia (2014); Intermarché (2014); Lidl (2014); Minipreço (2014); Pingo Doce (2014)*





**ANEXO 6 – Ranking dos Top 250 Retalhista em 2012**

Na presente investigação, para analisar a concentração da Distribuição Moderna (DM), recorremos ao relatório anual *Global of Retailing 2014* constituído pela Deloitte Touche Tohmatsu Limited – DTTL (2014) para obtermos informações concretas sobre o setor de retalho no mundo. Para darmos um vislumbre do estudo, decidimos apresentar: na Tabela 1 o *ranking* dos Top 10 retalhistas europeus no ano de 2012; na Tabela 2 o *ranking* dos Top 10 retalhistas mundiais no ano de 2012; e, para terminar, a Tabela 3 representa os perfis dos Top 250 retalhistas mundiais em cada região/país no ano 2012. Relativamente aos 250 retalhistas que fazem parte do estudo, apenas duas destas empresas são portuguesas: o Grupo Jerónimo Martins SGPS e o Grupo Sonae SGPS.

**Tabela 1 – Ranking dos Top 10 Retalhistas Europeus no Ano 2012**

Top 10	Empresa	País de Origem	Receitas do Retalho (USD em milhões)	Nº de Países em que Operam
1	Tesco	Reino Unido	101.269	13
2	Carrefour	França	98.757	31
3	Schwarz	Alemanha	87.236	26
4	Metro	Alemanha	85.832	32
5	Aldi	Alemanha	73.035	17
6	Auchan	França	59.041	13
7	Edeka	Alemanha	55.944	1
8	Casino	França	53.375	26
9	Rewe	Alemanha	48.984	11
10	E. Leclerc	França	44.807	7
<b>Quota das Receitas dos Top 10 Retalhistas Europeus (USD em milhões):</b>				<b>708.280</b>

*Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu Limited – DTTL (2014)*

**Tabela 2 – Ranking dos Top 10 Retalhistas Mundiais no Ano 2012**

Top 250 rank	Name of company	Country of origin	Retail revenue (US\$mil)	Net profit margin	# countries of operation	% retail revenue from foreign operations
1	Wal-Mart Stores Inc.	U.S.	469,162	3.8%	28	29.1%
2	Tesco PLC	U.K.	101,269	0.2%	13	33.5%
3	Costco Wholesale Corporation	U.S.	99,137	1.8%	9	27.6%
4	Carrefour S.A.	France	98,757	1.7%	31	54.0%
5	The Kroger Co.	U.S.	96,751	1.6%	1	0.0%
6	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	87,236	n/a	26	57.7%
7	Metro AG	Germany	85,832	0.2%	32	61.6%
8	The Home Depot Inc.	U.S.	74,754	6.1%	5	11.2%
9	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	73,035	n/a	17	59.2%
10	Target Corporation	U.S.	71,960	4.1%	1	0.0%
Top 10*			\$1,257,892	2.8%	16.3**	32.3%
Top 250*			\$4,287,587	3.1%	10.0**	24.3%
Top 10 share of Top 250 retail revenue			29.3%			

\* Sales-weighted, currency-adjusted composites

\*\* Average

Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu Limited – DTTL (2014)

**Tabela 3 – Perfis dos Top 250 Retalhistas Mundiais em cada Região/País no Ano 2012**

Top 250	Nº de Empresas	Quota de Mercado	
		Empresas	Receitas
	250	100%	100%
- África/Médio Oriente	7	2,8%	1,1%
- Ásia/Pacífico	60	24%	15,1%
Japão	39	15,6%	8,7%
Outros países da Ásia/Pacífico	21	8,4%	6,4%
- Europa	82	32,8%	37,1%
França	12	4,8%	8,8%
Alemanha	17	6,8%	10%
Reino Unido	14	5,6%	6,4%
Outros países da Europa	39	15,6%	11,9%
- América Latina	9	3,6%	1,6%
- América do Norte	92	16,8%	45,2%
Estados Unidos	83	33,2%	42,2%
Canadá	9	3,6%	3%

Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu Limited – DTTL (2014)

## ANEXO 7 – Lojas de Proximidade, *Cash & Carry* e Outras Insígnias dos Grandes Grupos de Distribuição

O crescimento constante da Distribuição Moderna (DM) impulsionou ainda mais a expansão dos Grandes Grupos de Distribuição (GGD) permitindo que estes integrassem outros formatos de distribuição, como as lojas de proximidade (modelo correspondente ao Comércio Tradicional – CT) e os *cash & carry* (modelo correspondente ao grossista). Este desenvolvimento permitiu também que estes GGD pudessem investir em outros negócios e em indústrias mais específicas, tais como saúde e ótica (“Wells”), loja de animais (“Pet & Plants”), centros automóveis (“Roady”); gasolinhas (“Jumbo”), roupa e calçado (“Modalfa”), restauração e confeitarias (“Hussel”), papelarias e tabacarias (“Note”), espaços *bricolage* (“Bricomarche”), eletrodomésticos e tecnologia (“Box”), entre muitas mais. Neste sentido, demonstramos na Figura 7 as lojas de proximidade da insígnia “Amanhecer” do Grupo Jerónimo Martins (à esquerda) e da insígnia “Meu Super” do Grupo Sonae (à direita). Na Figura 8 revelamos as lojas *cash & carry* das insígnias “Recheio” do Grupo Jerónimo Martins (em cima) e “Makro” do Grupo Metro (em baixo). A Figura 9 reflete a ampliação dos GGD que, através de uma maior especialização em certos mercados, tem conquistando, cada vez mais, o seu público-alvo.

**Figura 7 – Lojas de Proximidade das Insígnias  
Amanhecer e Meu Super**



Fonte: Amanhecer (2014); Meu Super (2014)

Figura 8 – Cash & Carry das Insígnias Recheio e Makro



Fonte: Makro (2014); Recheio (2014)

Figura 9 – Algumas Insígnias dos Grupos Sonae, Jerónimo Martins, Intermarché e Auchan

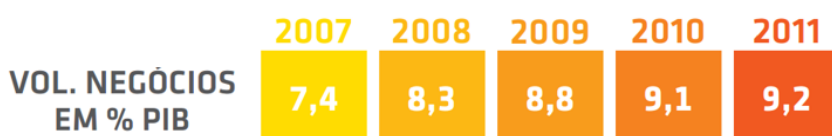


Fonte: Auchan (2014); Jerónimo Martins (2014);  
Os Mosqueteiros (2014); Sonae (2014)

## ANEXO 8 – Volume de Negócios e Volume da Quota de Mercado das Marcas Próprias

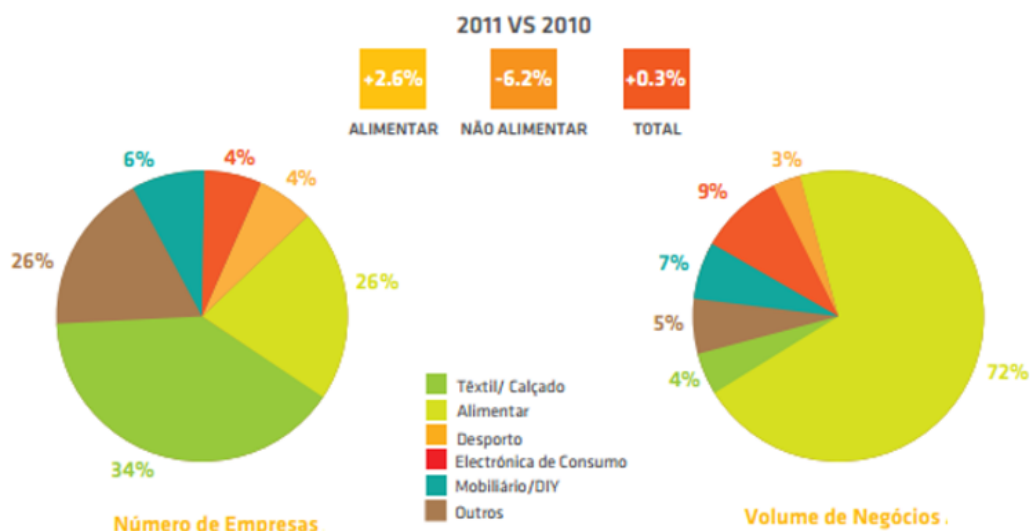
As figuras expostas em baixo têm o pretexto de caraterizar o volume de negócios dos Grandes Grupos de Distribuição (GGD) que operam em Portugal e o seu peso no PIB do país, como também demonstrar o volume da quota de mercado das Marcas Próprias (MP) nos países europeus. Mais discriminadamente a Figura 10 surge do *Ranking* APED 2011 e revela, em percentagem, o impacto do volume de negócios dos GGD no PIB nacional entre 2007 e 2011, onde constatamos nesse período um aumento de 7,4% para 9,2% (APED, 2012). Na Figura 11, segundo a mesma fonte, apuramos ainda o volume de negócio por setor em Portugal no ano de 2011, destacando, de forma decrescente, os setores: alimentar (72%); eletrónica de consumo (9%); mobiliário (7%); outros (5%); têxtil/calçado (4%); e desporto (3%). Na mesma figura, verificamos também o número de empresas a operam em cada um desses setores, que, seguindo a mesma ordenação decrescente, são: têxtil/calçado (34%); alimentar (26%); outros (26%); mobiliário (6%); eletrónica de consumo (4%); e desporto (4%). Para finalizar, temos a Figura 12 que foi desenvolvida pela PLMA (2014) e apresenta o volume da quota de mercado das MP que se observou em alguns países europeus no ano de 2013: Alemanha (44%); Áustria (39%); Bélgica (41%); Dinamarca (31%); Eslováquia (33%); Espanha (51%); Finlândia (33%); França (35%); Grécia (22%); Holanda (29%); Hungria (33%); Itália (20%); Noruega (28%); Polónia (33%); Portugal (45%); Reino Unido (45%); República Checa (31%); Suécia (31%); Suíça (53%); e Turquia (31%).

**Figura 10 – Volume de Negócios em % PIB entre os Anos 2007-2011**



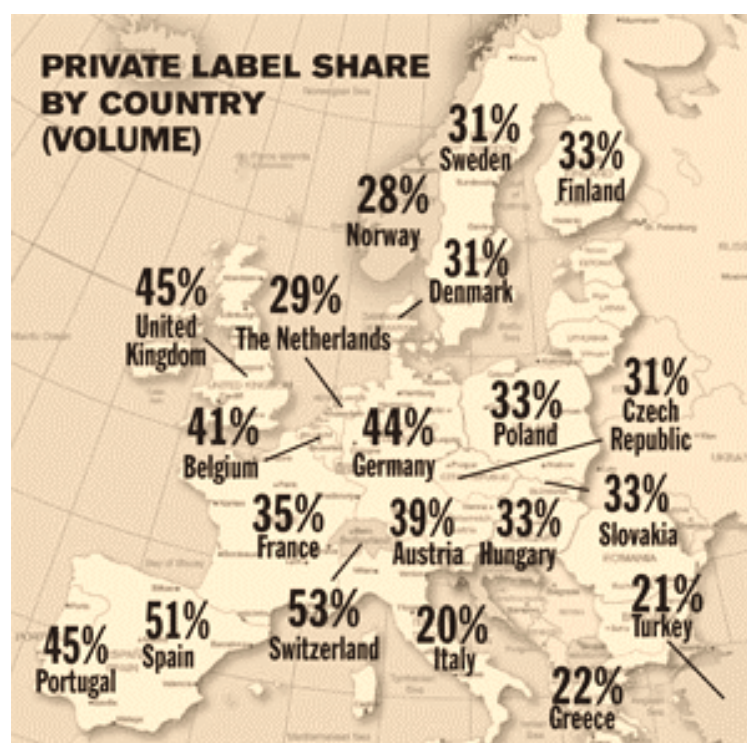
Fonte: APED (2012)

**Figura 11 – Volume de Negócios por Setor no Ano 2011**



Fonte: APED (2012)

**Figura 12 – Volume da Quota de Mercado das Marcas Próprias por País no Ano 2013**



Fonte: PLMA (2014)





**MESTRADO EM ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO E  
INTERNACIONALIZAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**O Impacto das Marcas Próprias  
na Distribuição Moderna em Portugal**

**RICARDO JORGE MONGE SEQUEIRA**



**Lisboa, Maio de 2015**